



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Government
Publications

CA 1

CS

- 2010 A71



Audit of appointments from collective staffing processes

A report by the
Public Service Commission of Canada

October 2010

Canada

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca.

Cat. No. SC3-151/2010
ISBN 978-1-100-52397-2

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Public Service Commission of Canada, 2010



Audit of appointments from collective staffing processes

A report by the
Public Service Commission of Canada


October 2010



*All of the audit work in this report was conducted in accordance
with the legislative mandate and audit policies of
the Public Service Commission of Canada.*

Table of Contents

Summary	3
Introduction	5
Background	5
Focus of the audit.....	6
Approach	6
Observations	8
Characteristics of collective staffing	8
<i>Defining collective staffing</i>	<i>8</i>
<i>Profile of collective staffing</i>	<i>8</i>
Key success factors for collective staffing.....	11
<i>Rate of success.....</i>	<i>11</i>
<i>Planning is essential</i>	<i>11</i>
<i>Approaches should be adapted to the needs of the organization</i>	<i>11</i>
<i>Other success factors.....</i>	<i>12</i>
Challenges for collective staffing	13
<i>Meeting merit</i>	<i>13</i>
<i>Time to staff.....</i>	<i>14</i>
<i>Appointment decision.....</i>	<i>14</i>
<i>Risks to the guiding values</i>	<i>15</i>
<i>Employment equity.....</i>	<i>16</i>
Challenges for subsequent appointments made from a distinct process	17
Conclusion	20
About the audit.....	21
Glossary	25



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115511396>

Summary

1. The Public Service Commission (PSC) broadly defines collective staffing as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” Collective staffing is now more widely used in the federal public service. As stated in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, it is estimated that “31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”
2. Collective staffing can be beneficial in a variety of circumstances, including the staffing of positions for which the turnover is significant and those that have similar requirements and competencies. Collective staffing processes allow managers to generate, from a single advertised process, a pool of candidates from which they may appoint.
3. The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and their resulting appointments complied with the *Public Service Employment Act*, the PSC Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities. In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing, establish how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.
4. The audit focused on four organizations: Canadian Heritage, Canadian International Development Agency, Citizenship and Immigration Canada and Statistics Canada.
5. For the majority of appointment processes reviewed, which had advertised more than one position, the organization was successful in appointing candidates to all positions available.
6. Those interviewed for the audit considered that planning, clear roles and responsibilities and management commitment were critical success factors for collective staffing. They also indicated that clear parameters for the management of collective staffing, whether formal or informal, could provide many advantages, including the allocation of adequate resources and realistic timelines, as well as a clear understanding of the management of pools for managers and human resources advisors involved in the process. Tools, training and communications are also critical success factors for collective staffing.
7. The review of appointment files indicated that merit was generally met in collective staffing processes, as well as for advertised and non-advertised subsequent appointments made as a result of another appointment process.
8. The organizations indicated that time to staff was a significant challenge for collective staffing for a number of reasons, including volume management and the availability of board members. As per information found in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, time to staff for a collective process, when compared with time to staff for a distinct process, is more time consuming by 15%. Time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager from initiating and completing

a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. It can be six times faster for a manager to draw from a pool than to conduct a distinct process.

9. Asset qualifications were identified on the statement of merit criteria for most collective staffing processes reviewed. Less than half of the appointment decisions referred to these assets. However, the audit found that the justification for the appointment decision was a challenge for some managers. In some instances, the justification was not linked to the statement of merit criteria.
10. Issues were also identified with regard to respecting the guiding values. The audit found that, in some appointments from a collective process, the advertisement did not contain sufficient information for applicants. For example, there was no indication of the duration of the position to be staffed. For many subsequent appointments made from a distinct appointment process, the original advertisement did not clearly indicate how the results of the pool would be used.
11. The review of appointment files found that, in a few cases of subsequent appointments from another process, the position was not similar to the original one advertised.
12. The review of appointment files found that one of the collective staffing processes limited their area of selection to designated groups. Nonetheless, in many appointment processes, employment equity was identified as an organizational need. The audit found that few appointments from collective processes used this criterion for the appointment decision.

Introduction

Background

13. The 2008-2009 Annual Report of the Public Service Commission (PSC) states that “by working together, managers can share costs, staffing knowledge and assessment tools. Collective staffing can be particularly effective when staffing a variety of similar entry-level positions, [...] or when there is a need to attract a high number of candidates [...].” Collective staffing processes allow managers to generate, from an advertised process, a pool of candidates from which they may appoint.
14. In that context, participating in collective processes and creating pools of partially or fully assessed candidates can help managers find qualified persons quickly. As shown in **Table 1**, it can be advantageous to proceed with collective staffing.

Table 1: Reasons for using collective staffing

Collective staffing processes offer:	Collective staffing processes can be advantageous when:
<ul style="list-style-type: none">• The possibility to staff several positions in a single process, allowing for savings in time and effort for managers and human resources specialists;• A project management approach linked to organizational planning;• Opportunities to develop common tools and processes; and• Relief from some of the pressures imposed by repetitive independent processes.	<ul style="list-style-type: none">• There is a high turnover within large numbers of similar positions;• Resource pools for these positions have been exhausted before they expire;• Changes in business activities require a significant increase in the supply of similar skills and competencies; and• Other regions and/or organizations have similar staffing requirements.

Source: *The Manager's Collective Staffing Handbook*, Canada School of Public Service, April 2008

15. A review of Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR)¹ shows that collective staffing practices vary greatly among organizations. While some organizations are in the process of developing collective staffing units to manage large collective processes, others, who may not have that same capacity, may use the results of processes from other organizations to make appointments from pools.
16. There are many similarities between distinct and collective staffing processes. For example, collective staffing processes follow the same general steps and decision points as other

¹ As the most recent versions of the DSARs were not available at the time of analysis, the previous year's results were reviewed.

appointment processes. Further, collective staffing processes and resulting appointments must adhere to the *Public Service Employment Act* (PSEA) and other legislative requirements, while ensuring respect of the core values of merit and non-partisanship and the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. However, collective staffing does create unique opportunities, challenges and risks.

Focus of the audit

17. This audit was initiated for the purpose of identifying noteworthy practices and determining risk areas in collective staffing. Given its broad goals, it was determined that a government-wide audit would be the appropriate way to explore these issues.
18. The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and resulting appointments complied with the PSEA, the PSC Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities. In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing, establish how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.

Approach

19. The audit focused on collective staffing processes in four organizations based on the following selection criteria: they had a critical mass of multi-appointment processes; they were organizations with various practices in place as outlined in their DSAR; and they were a mix of medium-sized and large organizations. On that basis, the organizations selected were Canadian Heritage, Canadian International Development Agency, Citizenship and Immigration Canada and Statistics Canada.
20. The audit included interviews with PSC stakeholders to identify the key issues surrounding collective staffing processes. Further, the PSC completed interviews and a review of appointments and other related documentation from the four organizations selected to obtain an understanding of how these organizations define collective staffing and how they manage such processes.
21. The audit also included a review of 36 randomly selected collective staffing processes (which resulted in a total of 166 appointments reviewed), 36 randomly selected advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and 15 non-advertised subsequent appointments from another process² for the period of April 1, 2008, to March 31, 2009. Distinct appointment processes that, as a result of one or

² Organizations were requested to provide a list of non-advertised appointments from other processes; three of the four organizations selected did not have nine or more non-advertised processes from which to randomly select to ensure a representative sample and, therefore, a review was conducted of all of their non-advertised appointments from other processes; for the remaining organization, ten non-advertised appointments from other processes were randomly selected.

more subsequent appointments, became a collective process were included in the audit. However, given that collective staffing processes are initiated to staff several positions and that subsequent appointments from a distinct appointment process are initiated to staff a single position, the approach taken to manage such processes and the resulting risks may differ. As a result, the findings are presented separately. See **Table 2** for further sampling information.

Table 2: Appointments audited (sample)

Type of process	Appointments from a collective staffing process ¹	Advertised subsequent appointments from a distinct process	Non-advertised subsequent appointments from another process	Total appointments
Internal	94 (21 processes)	27	13	134
External	72 (15 processes)	9	2	83
Total	166 (36 processes)	36	15	217

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

¹ For collective staffing processes, five appointments were randomly selected and reviewed to enable an analysis of the process. For appointments from pools, one subsequent appointment was randomly selected and reviewed to enable an analysis, not of the process, but rather of the appointment itself.

22. For more information regarding the objectives and methodology, refer to the section entitled **About the audit** at the end of this report.

Observations

Characteristics of collective staffing

Defining collective staffing

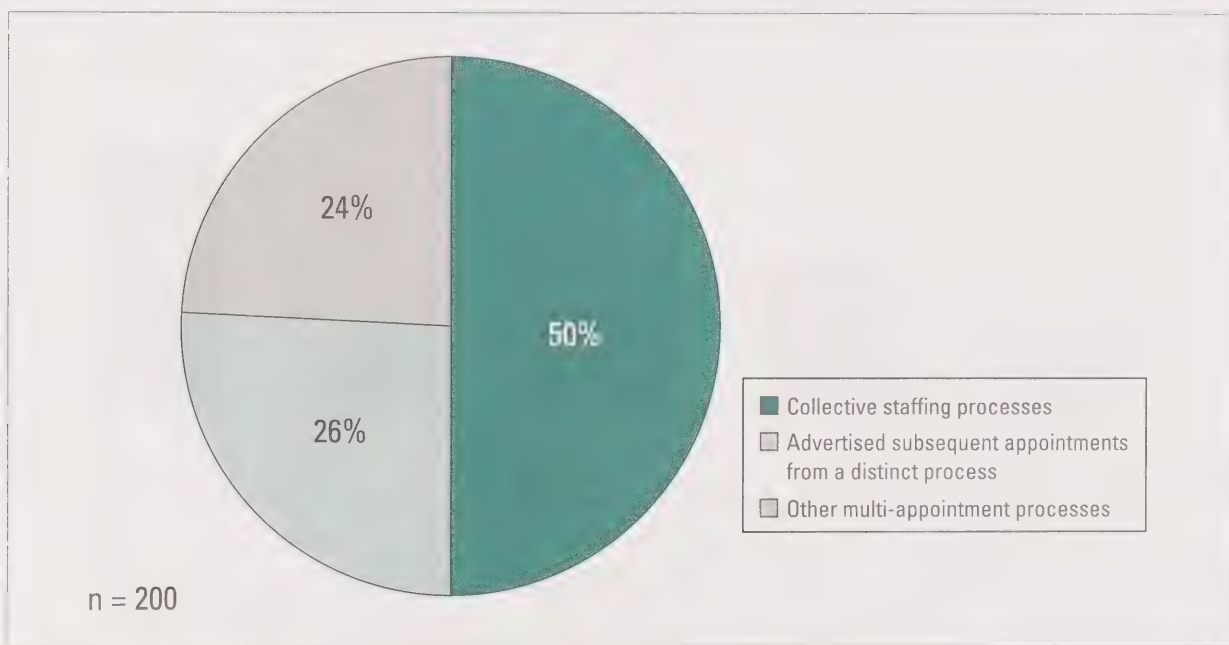
23. As per the 2009-2010 Annual Report of the Public Service Commission (PSC), collective staffing is broadly defined as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” There are, however, a number of definitions for collective staffing currently in use in the federal public service. At one end of the spectrum, a collective staffing process could be one that requires a collaborative effort in which many managers work together to staff several positions; at the other end, an advertised process for a single position that resulted in one or more subsequent appointments from that process could also be considered a collective staffing process.
24. The audit confirmed that, while the definition of collective staffing may vary, the result remains one process to staff several similar positions.
25. The PSC provided clarification regarding collective processes. A Letter to Heads of Human Resources (HR) on “Advertised vs. Non-advertised Appointments for collective staffing processes” (08-02) was issued in January 2008. The PSC provided examples of how to advertise positions and how to determine whether an appointment from such a process is considered advertised or non-advertised. For example, “[...] managers can make advertised appointments from a pool if the advertisement includes information clearly indicating how, by whom; and for what occupational groups and/or level(s) the results of the collective appointment process may be used. [...] managers can make appointments in cases where the information regarding the position, level or organization has not been included in the advertisement; however, the ensuing appointment(s) is considered non-advertised.”
26. The results of the appointment file review demonstrated that organizations accurately reported appointments from pools as either advertised or non-advertised. There were only three instances where the choice of appointment process did not respect the criteria for an advertised appointment from a pool and should, as a result, have been reported as a non-advertised appointment.
27. For the purposes of this audit, collective staffing is identified as an appointment process that advertises multiple positions. An advertised or non-advertised subsequent appointment is defined as an appointment from a pool created from another distinct or collective process.

Profile of collective staffing

28. As noted in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, “based on information of internal staffing processes from Publiservice, in 2009-2010, organizations continued to make increasing use of the collective staffing processes. The PSC estimates that approximately 31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”

29. To extract a more refined profile of collective staffing and to identify the circumstances leading to multiple appointments, we conducted an analysis of 200 randomly selected internal appointment processes³ that generated more than one appointment from the same process. This sample was selected from the PSC's Departmental Staffing Activity Information System (DSAIS) total public service appointment population for the 2008-2009 fiscal period.⁴ This review demonstrated that, although there are different reasons for an organization to make numerous appointments from a single process, the majority of such appointments resulted from the following two circumstances: a collective process that advertised more than one position to be staffed in a variety of sectors; or an advertised process for a single position that became a collective process as a result of a subsequent appointment from that process.⁵ A variety of other reasons also exist in the remainder of the sample, for example, the reclassification of a number of employees from one occupational group to another. These are not considered collective processes. Refer to **Exhibit 1**.

Exhibit 1: Circumstances leading to multi-appointment processes



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Analysis of appointment processes

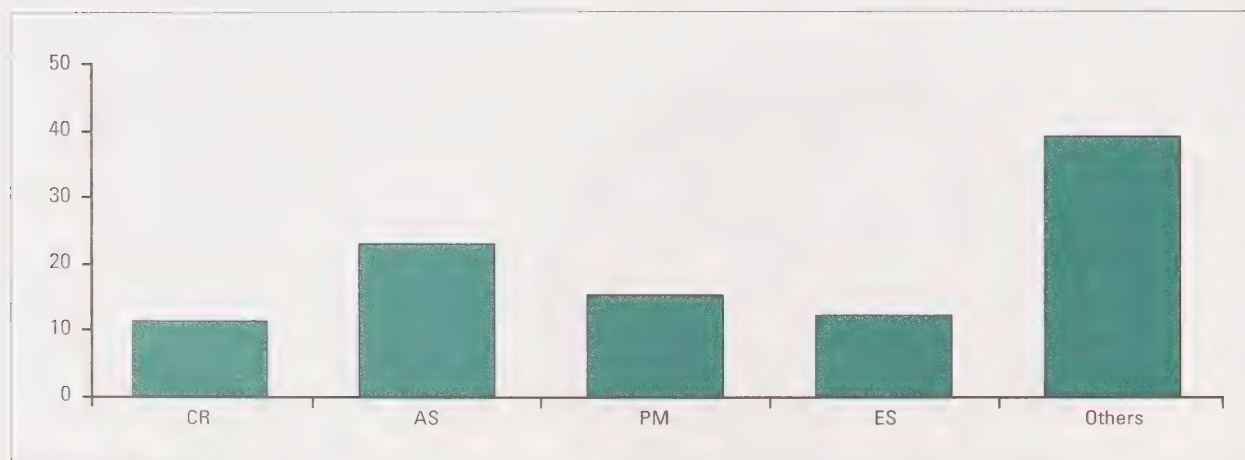
³ This sample was collected for analytical purposes and should not be confused with the sample of 36 collective staffing processes selected for audit purposes.

⁴ This analysis did not include external appointment processes; this information is not readily available for review on jobs.gc.ca (external Web site used for advertising public service processes). Further, this analysis did not capture non-advertised appointments from pools, given that in such cases a different process number is used by the organization.

⁵ A distinct process is one that advertises only one position to be staffed, but can result in the creation of a pool. A subsequent appointment can then be made to another position within the same or to a different organization.

30. Furthermore, the analysis of 100 of the 200 randomly selected appointment processes from the DSAIS showed that collective staffing processes were used to staff an average of four positions. As few as 2 and as many as 29 positions were staffed in this manner.
31. Evidence provided by the four organizations selected indicated that collective staffing processes are mostly used for entry- and intermediate-level positions with similar requirements. The analysis⁶ of 100 of the 200 randomly selected appointment processes found that collective staffing processes are generally used to staff a variety of groups and levels. More than half of those processes were for the following four occupational groups: 11% Clerical and Regulatory (CR), 23% Administrative Services (AS), 15% Program Administration (PM) and 12% Economics, Sociology and Statistics (ES).⁷ The remaining were for 18 other occupational groups that individually represented less than 10% of the total. Refer to **Exhibit 2**.

Exhibit 2: Frequency of collective staffing processes for various occupational groups



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Analysis of appointment processes

32. An estimate based on the total appointment information captured from the DSAIS for the 2008-2009 fiscal period shows that large organizations use processes that lead to more than one appointment from the same process in 41% of their appointments. These can include both advertised collective staffing processes and subsequent appointments from a distinct appointment process. Medium-sized organizations rely on such processes in 32% of appointments made, compared with 21% in the case of small organizations.

⁶ The analysis of 200 randomly selected appointment processes included 100 collective processes, 53 advertised appointments from pools and 47 processes that were neither collective nor from a pool. Only the 100 collective processes were used for this analysis.

⁷ This group has, since June 2009, been converted to the Economics and Social Science Services group, which now includes both the former Economics, Sociology and Statistics and Social Science Support groups.

Key success factors for collective staffing

Rate of success

33. Defining the success of collective staffing processes is challenging. One aspect of success is the level of compliance of appointments made from such processes, which will be addressed in a later section of this report. Further, for the purposes of this audit, a collective process is considered successful if the number of persons appointed is equal to or greater than the number of positions advertised. As a result, the success rate is measured as a comparison between the number of positions advertised and the number of persons appointed. There was a strong success rate among the various collective staffing processes audited. In 21 of 23 processes that advertised multiple positions,⁸ the number of persons appointed was equal to or exceeded the number of appointments anticipated. As a result, persons were appointed in all positions to be staffed.
34. An analysis of the sample of collective staffing processes reviewed indicated that many pools became inactive, given that the number of candidates found qualified and placed in these pools exceeded the number of appointments in 25 of these 36 processes. One of the reasons found was that all qualified candidates are automatically placed in the pool regardless of the number of positions to be filled.

Planning is essential

35. As per the documentation reviewed as a result of the audit, the creation of pools could provide for significant efficiencies in appointing qualified candidates to future vacant positions. We expected the organizations to have a plan identifying their HR needs and a clear link to staffing strategies, including collective staffing, to address those needs.
36. The majority of persons interviewed indicated that planning was a critical success factor for collective staffing. However, a review of HR plans and staffing strategies for the four organizations included in the audit showed a difference in the level of HR planning for collective staffing processes. Only Statistics Canada had established a clear relationship between the HR gaps identified in their plan and their proposed collective staffing strategies for the various groups and levels.

Approaches should be adapted to the needs of the organization

37. The audit found a variety of approaches for managing collective staffing. Of the four organizations included in this audit, one has a collective staffing unit that is responsible for co-ordinating and managing collective staffing. Another, which approaches collective staffing from an organizational perspective, has a dedicated project team of operational

⁸ Only 23 of the 36 collective staffing processes specified the number of positions available and were therefore used for this comparison. The remaining indicated, for example, various positions to be staffed.

managers responsible for each of their collective staffing processes. One uses a project management approach for collective staffing and has developed related tools. The remaining organization approaches collective staffing on an ad hoc basis.

Canadian Heritage establishes for all of its collective processes a memorandum of understanding outlining roles and responsibilities, the critical path and the number of positions to be posted. Citizenship and Immigration Canada has created a list of active pools that is available on their intranet to all hiring managers.

38. The role of HR is defined as providing advice, developing tools and offering support to clients, as needed. They are further responsible for advising managers of the availability of pools (which, as per interviews, are generally valid for one year) prior to the manager initiating a new process.
39. Many interviews conducted revealed other factors of success, including clear roles and responsibilities, planning of resources, realistic timelines, understanding of the management of pools and selection committee engagement. Whether roles and responsibilities were established on a formal or informal basis, they were seen as critical to ensuring the success of collective staffing.

Other success factors

40. Our interviews also indicated that management commitment, training and communications and tools are also critical to the success of collective staffing processes.
41. As a result of its management commitment to integrated business and HR planning, collective staffing is the chosen option at Statistics Canada. The organization has established a governance model that is reflected in its HR management practices, including various HR committees, management accountability and staffing strategies that are supported in their HR planning. Management commitment is important, given the significant human and financial resources, as well as the time required of selection committee members for large collective staffing processes.
42. Interviews with the four organizations indicate that selection board members have been provided with training on such topics as conducting interviews and informal discussion. This is essential to ensuring a common understanding and approach to the application of the screening and assessment methods. Also, a number of tools such as models for standard phrasing in advertisements, a justification template for the appointment decision, project management charts and other valuable instruments have been developed to facilitate collective staffing processes.
43. Based on our audit, proactive and effective communication is seen as a noteworthy practice for collective staffing initiatives. Persons interviewed also identified ongoing communication with applicants as a key success factor for large collective staffing processes. To manage the candidates' expectations, the following information should be communicated or available

to candidates: the number of positions available; the duration of the pool; the intent of the process; and what to expect throughout the process. An example of this was an information session held at the beginning of the process to inform applicants of the steps to be expected.

Statistics Canada offers a bulletin to applicants informing them of the progress/stage of the staffing process and providing them with statistics for each phase of the process.

Challenges for collective staffing

Meeting merit

44. Collective staffing processes, as with distinct appointment processes, require that appointment decisions be based on merit and that they be free from political influence. The person appointed must meet all of the essential qualifications as well as any asset qualifications, operational requirements and organizational needs that were used to make the appointment decision.
45. We expected appointments to comply with the *Public Service Employment Act* (PSEA) and merit to be respected. The review of appointment files demonstrated that merit was met in 70% (116 of 166) of appointments. See **Table 3** for a summary of the audit findings.

Table 3: Observations concerning merit

Observations		Number of appointments from collective staffing processes
Merit was met	Assessment tools or methods evaluated the essential qualifications and other merit criteria identified for the appointment; the person appointed met these requirements.	116 (70%)
Merit was not demonstrated	Assessment tools and methods did not demonstrate that the person appointed met the identified requirements.	46 (28%)
Merit was not met	The person appointed failed to meet one or more of the essential qualifications or other applicable merit criteria identified.	4 (2%)
Total appointments audited		166 (100%)

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

46. For appointments from a collective staffing process, the audit found that, in 28% (46 of 166) of appointments, merit was not demonstrated; there was insufficient evidence that the person appointed met all the essential qualifications for the work to be performed. In such cases, there was either an incomplete assessment of qualifications or no documentation to demonstrate that merit was respected.

47. Further, the audit found evidence that, in 2% (4 of 166) of appointments from a collective staffing process, the person appointed did not appear to meet one or more of the essential qualifications or other merit criteria used to make the appointment decision.

Time to staff

48. Efficiency gains are a key incentive for using collective staffing. Time to staff is a revealing indicator of whether this has been achieved. For the purposes of this audit, time to staff for collective staffing processes is identified as the time elapsed between the date of advertisement and the date of appointment (for external processes) or the date of first notification (for internal processes). The organizations involved in the audit were unanimous in finding that time to staff was a significant challenge for collective staffing for numerous reasons, including volume management and the availability of board members.
49. As per the PSC's 2009-2010 Annual Report, time to staff is estimated at an average 24.7 weeks for collective staffing processes and 21.5 weeks for distinct processes. It is clear that collective processes are more time-consuming than distinct processes, as they are 15% longer.
50. Those interviewed specified that the notification process and informal discussion were also very time-consuming and challenging for collective staffing. The Canada School of Public Service, which developed learning tools for collective staffing, including a Best Practices Manual based on lessons learned, proposed to address this challenge by building informal discussion throughout the process and ensuring complete assessment documentation to facilitate the discussion.
51. The PSC is developing a Notification Exclusion Approval Order. This would streamline the notification process when persons are appointed from pools such that those already eliminated from the pool would not have to be notified each time an appointment is made.
52. Finally, time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager from initiating to completing a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. In the sample of appointments where managers appointed persons directly from a pool, the audit found that time to staff was, on average, 3.3 weeks (i.e. six times faster than a distinct appointment process, as per the PSC's 2009-2010 Annual Report).

Appointment decision

53. The requirement to establish a statement of merit criteria to fit the needs of the various positions involved in the collective staffing process is seen as a challenge from the perspective of those interviewed. As per the Canada School of Public Service's Best Practices Manual, identifying fewer essential qualifications and including asset qualifications will allow hiring managers to benefit from the flexibilities of the PSEA. Yet, some organizations indicate

that the generic nature of the statement of merit criteria may create difficulties in finding qualified persons for more specialized or technical positions, and therefore in making the appointment decision.

54. A review of a random sample of collective staffing processes indicated that most include asset qualifications in the statement of merit criteria. Of 36 collective staffing processes reviewed, only 3 had no asset qualifications identified in the statement of merit criteria. However, of the remaining 33 processes resulting in 152 appointments, 88 had not used assets to make the appointment decision.
55. For appointments from a collective staffing process, we expected the justification for the appointment decision to be linked to the statement of merit criteria.
56. Interviews and the appointment file review indicated that the justification for appointment decisions was a challenge for some hiring managers. In 17 of 166 appointments from a collective staffing process, the justification for the appointment decision was not linked to the statement of merit criteria. In some cases, the appointment decision was mostly based on the fact that the person had been acting in the position and was therefore qualified. In a further 28 cases, there was no justification for the appointment decision.

Risks to the guiding values

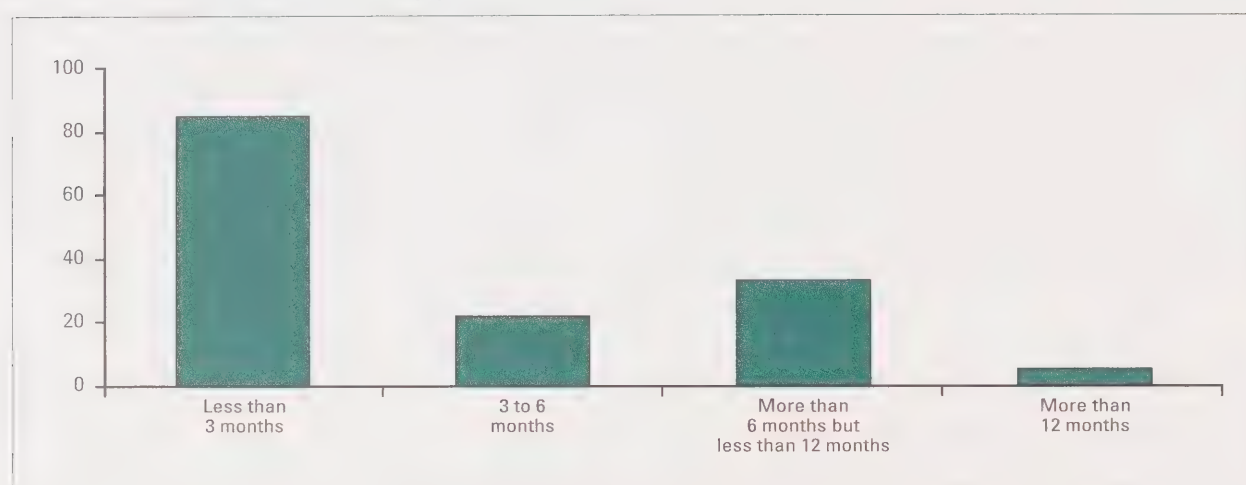
57. We expected appointments and appointment processes to respect the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness.
58. The audit found practices in 73 of 166 appointments from a collective staffing process that did not demonstrate respect of these values. For 7 of 36 collective processes, the advertisement did not contain sufficient information for applicants. For example, there was no indication of the duration of the positions to be staffed.
59. The audit found a few cases of suspected error, omission or improper conduct that may have provided an unfair advantage or preferential treatment to the person appointed. Such practices were found in 4 of 166 appointments from a collective staffing process.

One organization proceeded with a priority clearance request for CBC imperative staffing for eight positions. However, two appointments were made BBB imperative and a further two were BBB non-imperative, although a new priority clearance number had not been requested.

60. While organizations respected the need to obtain a priority clearance number prior to the appointment in more than 87% of cases, the review of appointment information from collective staffing processes indicated that the period of time that had elapsed between the priority clearance being obtained and the actual date of appointment was in some cases significant. In 38 of 166 appointments from a collective staffing process, the period elapsed exceeded 6 months and, in some cases, 12 months. See **Exhibit 3**. During that time, other priority persons could have been identified for assessment against the essential

qualifications of the position. In addition, some organizations proceeded with a request for multiple priority clearances at the onset and identified the specific requirements of the position at a later stage. If the essential qualifications changed, the organization would require a new priority clearance number. This requirement is outlined in the *PSC Guide on Priority Administration*.

Exhibit 3: Interval between obtaining a priority clearance and the date of appointment



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

Employment equity

61. It is considered a good practice to ensure employment equity (EE) representation of selection board members for all assessment phases. One organization ensures the representativeness of its selection board members for its large collective processes. Interviews indicated that EE was integrated into collective staffing processes, that EE needs were often included under organizational needs in the advertisement and that hiring managers could make an appointment decision based on EE.
62. The review of appointment files found that one of the collective staffing processes had an area of selection limited to designated groups. In addition, in 26 of 36 appointment processes, EE was identified as an organizational need. The audit found that 3 of 166 appointments from a collective staffing process used an EE criterion for the appointment decision.
63. As a result of the file review within the four organizations, the following information was gathered regarding EE representation and drop-off rates at the selection phase of each process.⁹ The drop-off rate is defined as the decrease between the percentage of persons

⁹ This information has limitations, given that self-declaration is not mandatory, except if the area of selection is limited to EE groups for appointment processes, and may therefore result in the under-estimation of actual EE representation.

from EE groups who have been found qualified and the percentage of those who have been appointed. See **Table 4**. For the purpose of this audit, women are not included as members of designated groups. Therefore, the reference group includes both men and women who are not members of the three following EE groups – visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities.

64. The audit found that there is no significant drop-off (less than 1%) for Aboriginal peoples and persons with disabilities in the four organizations involved in the audit. Further, one organization appointed a greater percentage than that found qualified for visible minorities, while for the three others a drop-off was found. However, the drop-off for visible minorities is significant in only one of the three organizations. For this organization, visible minorities averaged 15.67% of persons found qualified but only 7.89% of persons appointed, for a total drop-off of 7.78%. The organization has indicated that its overall representation for this EE group is above their workforce availability.

Table 4: Employment equity drop-off rate for visible minorities

Organization	Total number of qualified candidates (Q)	Total number of appointments (A)	Total visible minorities				
			Qualified and placed in pools		Appointments		Drop-off
			#	% (Q)	#	% (A)	
Canadian Heritage	179	94	9	5.03%	6	6.38%	-1.35%
Canadian International Development Agency	134	76	21	15.67%	6	7.89%	7.78%
Citizenship and Immigration Canada	440	261	67	15.23%	35	13.41%	1.82%
Statistics Canada	231	188	21	9.09%	15	7.98%	1.11%
Total	984	619	118	11.99%	62	10.02%	1.98%

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

Challenges for subsequent appointments made from a distinct process

65. The audit also included a review of advertised processes for a single position that became a collective process as a result of a subsequent appointment from that process.

66. We expected appointments to comply with the PSEA and merit to be respected. For 28% (10 of 36) of advertised subsequent appointments from a distinct appointment process, and for 47% (7 of 15) of non-advertised subsequent appointments from another process, there was insufficient evidence that the person appointed met all of the essential qualifications for the work to be performed. Refer to **Table 5**.

One organization proceeded with a subsequent appointment from an advertised distinct appointment process and created a different statement of merit criteria to reflect the position being staffed. The audit found that the differences identified in the essential qualifications had not been assessed.

67. Further, the audit found evidence that the person appointed did not appear to meet one or more essential qualifications or other merit criteria used to make the appointment decision in 3% (1 of 36) of advertised subsequent appointments from a distinct appointment process.

Table 5: Observations concerning merit

Observations		Number of subsequent appointments from another process	
		Advertised	Non-advertised
Merit was met	Assessment tools or methods evaluated the essential qualifications and other merit criteria identified for the appointment; the person appointed met these requirements.	25 (69%)	8 (53%)
Merit was not demonstrated	Assessment tools and methods did not demonstrate that the person appointed met the identified requirements.	10 (28%)	7 (47%)
Merit was not met	The person appointed failed to meet one or more of the essential qualifications or other applicable merit criteria identified.	1 (3%)	0 (0%)
Total appointments audited		36 (100%)	15 (100%)

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

68. We expected the justification for the appointment decision to be linked to the statement of merit criteria. However, this was not the case in 7 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process.
69. We also expected appointments and appointment processes to respect the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. For 2 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process, the advertisement did not provide any information indicating that a pool would be created or how the results of the pool could be used. Moreover, in 34 of 36 appointments, the information about the advertisement did not

clearly indicate how the results of the pool could be used. For example, the advertisement included a generic statement indicating that a pool would be created to staff similar positions. In spite of this, it did not specify how and by whom the results could be used.

70. The audit also found that, for 2 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and for 3 of 15 non-advertised subsequent appointments from another process, the position was not similar to the one advertised that resulted in the creation of a pool. For example, although the position was at the same group and level, the position functions were not comparable and would likely have led to different essential qualifications and another pool of applicants.
71. The audit found cases of suspected error, omission or improper conduct that may have provided an unfair advantage or preferential treatment to the person appointed. Such practices were found in 3 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and in 3 of 15 non-advertised subsequent appointments from another process.

One organization proceeded with a collective staffing process that included the staffing of position X. A candidate who had been acting in this same position applied but was not found qualified in the collective process. A list of more than 30 qualified candidates was established as a result of this process. Although the pool of qualified candidates remained valid, the organization proceeded with a non-advertised appointment of this candidate to position X based on the results of another process at the same group and level with different essential qualifications and within a different sector in the organization. Though this is not typical, it illustrates the challenges to the values that could arise as a result of collective staffing.

72. For advertised subsequent appointments from an internal distinct appointment process, for recourse purposes, we expected the notification of appointment to include candidates in the area of selection who participated in the original process. This was respected in almost all of the internal advertised appointments. Although this is not currently required by the PSC, the audit found that the area of selection did not include all persons affected by the appointment decision in all internal appointments.¹⁰
73. Conversely, for internal non-advertised subsequent appointments from another process, we expected the notification of appointment to include all persons affected by the appointment decision. This was respected in all internal non-advertised appointments.

¹⁰ Persons may not have applied to a distinct appointment process for a position in another sector; however, they were affected by the decision to appoint a person from a pool to their sector.

Conclusion

74. The Public Service Commission (PSC) broadly defines collective staffing as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” Collective staffing is now more widely used in the federal public service. As stated in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, it is estimated that “31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”
75. Collective staffing processes have the potential to increase the efficiency of staffing processes. The audit identified critical success factors for collective staffing such as planning, management commitment and communications. These are important given the significant human and financial resources as well as the time required of selection committee members for large collective staffing processes.
76. The audit found that merit was generally met in appointments made from collective processes, including subsequent appointments made from another process. However, the audit found that the justification for the appointment decision was a challenge for some managers. Issues were also identified with regard to respecting the guiding values, including the transparency of advertisements that result in the creation of a pool.
77. The organizations involved in the audit were unanimous in finding that time to staff was a significant challenge for collective staffing. However, in almost all of the collective staffing processes reviewed, the number of persons appointed was equal to or exceeded the number of appointments anticipated. As a result, persons were appointed in all positions to be staffed.
78. Time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager who is responsible for initiating and completing a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. It can be six times faster for a manager to draw from a pool than to lead a distinct appointment process.
79. The review of appointment files indicated that one of the collective processes limited its area of selection to designated groups; in addition, for many appointment processes reviewed, employment equity was identified as an organizational need. Further, some appointments from collective processes used this criterion for the appointment decision.

About the audit

Objective

The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and resulting appointments complied with the *Public Service Employment Act* (PSEA), the Public Service Commission (PSC) Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities.

In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing found in the federal public service, determine how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.

Scope and approach

The audit focused on the collective staffing processes of four organizations for the period of April 1, 2008, to March 31, 2009.

Organizations were selected based on the following criteria: obtaining a critical mass of multi-appointment processes; obtaining organizations with various practices in place as outlined in their Departmental Staffing Accountability Reports; and obtaining a mix of medium-sized and large organizations. Very small and small organizations accounted for less than 1% of all of the multiple appointment processes in the public service. Consequently, they were removed from the scope of our audit. The organizations selected are subject to the requirements of the PSEA.

As a result of the above selection process, the following organizations were included in the audit:

- Canadian Heritage;
- Canadian International Development Agency;
- Citizenship and Immigration Canada; and
- Statistics Canada.

Multiple lines of evidence were used to address the audit objectives, including the following:

- Interviews with various key stakeholders, including the following representatives within each organization: the Director General of Human Resources (HR), HR operations responsible for collective staffing and sub-delegated managers involved in collective staffing processes;
- Examination of information found on Publiservice to identify the circumstances leading to multi-appointment processes; and
- Review of documentation from a variety of sources, including organizational HR plans and policies, as well as a review of appointment processes.

In some instances, appointments are being further reviewed by the PSC's Investigations Directorate or by the deputy head to determine what, if any, further measures are required by the organization or the PSC.

Audit criteria

We expected appointments and appointment processes to respect the core values of merit and non-partisanship, the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness, other PSEA requirements, the PSC Appointment Framework and other governing authorities.

Summary of sampling

Appointment processes that resulted in more than one appointment, as per information gathered from the PSC's Departmental Staffing Activity Information System (DSAIS) and from the notification of appointments available on Publiservice (Government of Canada's internal Web site), were used as the sampling frame for the selection of appointments from collective processes and for advertised subsequent appointments from a distinct appointment process. Non-advertised subsequent appointments from another process result in a different process number and therefore cannot be identified by the DSAIS or by notifications of appointment. Therefore, a list was submitted by each of the four selected organizations and was used as the sampling frame for these appointments. Refer to **Table 6**.

Collective staffing processes may result in a number of appointments. The purpose of the review of collective staffing processes was to conclude that the process respected the audit criteria. The minimum number of appointments reviewed for such processes was five, as applicable. This allowed for a determination that the results found were consistent and to conclude on the overall process. The five appointments reviewed were randomly selected from all appointments made through the appointment process.

Advertised distinct appointment processes may also result in a number of subsequent appointments. However, the purpose of the review of these appointments was to conclude against the audit criteria for the appointment itself, not the process. One appointment was randomly selected among all of the subsequent appointments (the original appointment made from the individual appointment process was excluded).

Table 6: Population and sample information

Organization	Population		Sample		
	DSAIS and notification of appointments	List submitted by the organization	Appointments from collective staffing processes	Advertised subsequent appointments from a distinct process	Non-advertised subsequent appointments from another process
Canadian Heritage	244 (53 processes)	3	44 (10 processes)	7	3
Canadian International Development Agency	219 (40 processes)	1	34 (7 processes)	10	1
Citizenship and Immigration Canada	576 (91 processes)	31	48 (10 processes)	10	10
Statistics Canada	885 (85 processes)	1	40 (9 processes)	9	1
Total	1924 (269 processes)	36	166 (36 processes)	36	15

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission of Canada, Population and sample of appointment processes

The representative sample of 36 collective staffing processes and 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process allowed for the information to be collapsed across the selected organizations for comparisons between these two categories. Assuming a measured deviation rate of 20% or less, we can expect a confidence interval equal to or less than 10% at a confidence level of 90% from these samples of processes. This allows for unqualified reporting of audit findings.

The non-advertised subsequent appointments from another process, for which a complete review was conducted in three of the four organizations and with a random sample from the other organization, did not allow for a projection of results to other non-advertised subsequent appointments.

Audit team

Vice-President, Audit and Data Services Branch

Elizabeth Murphy-Walsh

Director General, Audit and Professional Practices Directorate

Yves Genest

Director

Ewa Ochmann

Manager

Manon LeBrun

Auditors

Frantz Icart

Carol Laurin

Anacaona Lopez

Renée-Anne Ouellet

Chantal Séguin

François St-Louis

Functional Expert

Paul Pilon

Glossary

- Aboriginal peoples** (Autochtones) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons who are Indians, Inuit or Métis.
- Abuse of authority** (Abus de pouvoir) – An intentional improper use of a power. It includes bad faith and personal favouritism.
- Access** (Accessibilité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that persons from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to do so in the official language(s) of their choice, and to be considered for public service employment.
- Acting appointment** (Nomination intérimaire) – The temporary appointment of an employee to another position, if the appointment on a term or indeterminate basis would have constituted a promotion.
- Advertised appointment process** (Processus de nomination annoncé) – An appointment process where persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.
- Appointment** (Nomination) – An action taken to confer a position or set of duties on a person. Appointments to and within the public service made pursuant to the *Public Service Employment Act* are based on merit and non-partisanship.
- Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)** (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the Public Service Commission delegates its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.
- Appointment Framework** (Cadre de nomination) – Policy instruments related to appointment policy, delegation and accountability, which set out the Public Service Commission's expectations for deputy heads when designing their staffing systems to ensure that they respect legislative requirements and values guiding staffing in the public service.
- Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)** (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A test developed by the Public Service Commission (PSC) to assess human resources (HR) specialists' knowledge of the PSC Appointment Framework and the related legislation. A condition of delegation is that deputy heads must ensure that those to whom authority is sub-delegated have access to HR specialists whose knowledge of the Appointment Framework has been validated by the PSC.
- Appointment policy** (Lignes directrices en matière de nomination) – A policy suite consisting of 11 policies on specific subjects that correspond to key decision points in the appointment process.

Area of selection (Zone de sélection) – Refers to the geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that persons must meet in order to be eligible for an appointment process. (See *National area of selection*).

Assessment accommodations (Mesures d'adaptation en matière d'évaluation) – Changes or modifications that are made to an assessment procedure, format or content that remove obstacles arising from prohibited grounds of discrimination under the *Canadian Human Rights Act*; they do not modify the nature or level of the qualification that is being assessed.

Assessment methods (Méthodes d'évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations designed to assess candidates against the qualifications for the position.

Assessment requirements (Exigences relatives à l'évaluation) – Specific requirements set out in the Public Service Commission Assessment Policy to ensure that assessment processes and methods result in the identification of the person(s) who meet(s) the qualifications and other merit criteria used in making the appointment decision and provide a sound basis for making appointments according to merit.

Asset qualifications (Qualifications constituant un atout) – Qualifications, other than official language requirements, that are not essential to perform the work, but that would benefit the organization or enhance the work to be performed currently or in the future.

Assignment (Affectation) – The temporary movement of an employee at level within an organization to perform a set of duties or functions of another existing position or to take on a special project. An assignment is an administrative measure that is not an appointment or a deployment, and it cannot constitute a promotion or extend an employment period. The employee continues to be the incumbent of their substantive position while on assignment.

Audit (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Barrier (Obstacle) – Physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude persons in designated groups or those protected by the *Canadian Human Rights Act* from employment-related opportunities in the federal public service.

Casual employment (Emploi occasionnel) – A short-term employment option to hire a person. Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), a casual worker cannot work more than 90 working days in one calendar year in a given organization, with the exception of the Office of the Chief Electoral Officer, where, in certain circumstances, the maximum period is 165 working days in one calendar year. Other provisions of the PSEA, including the merit requirement and eligibility for internal appointment processes, do not apply to casual workers.

Classification (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a person or a position.

- Collective staffing process** (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.
- Corrective action** (Mesures correctives) – Action taken to correct an error, omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed or proposed for appointment; or action taken to address situations in which an employee has engaged in an inappropriate political activity.
- Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)** (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report provided by each organization subject to the *Public Service Employment Act* to the Public Service Commission (PSC) concerning the management and results of the organization's staffing; provided in response to questions from the PSC, which are based on the Staffing Management Accountability Framework and the appointment values.
- Deployment** (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the *Public Service Employment Act*. A deployment does not constitute an appointment. It cannot be a promotion and cannot change the tenure of employment from specified term to indeterminate. A person who is deployed is no longer the incumbent of their previous position.
- Designated groups** (Groupes désignés) – As defined in the *Employment Equity Act*, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.
- Employee** (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the Public Service Commission has the exclusive authority to make appointments. Casual and part-time workers are not employees. For the purposes of political activities, it also includes persons employed in the following organizations: Canadian Institutes of Health Research, Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, Canada Revenue Agency, Parks Canada Agency, the National Film Board of Canada and the Public Service Staffing Tribunal.
- Entity audits** (Vérifications d'entités) – Entity audits cover the staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the *Public Service Employment Act*, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the Public Service Commission (PSC). The PSC may make recommendations to deputy heads and heads of agencies in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.
- Essential qualifications** (Qualifications essentielles) – Qualifications that are necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed.

Exclusion Approval Orders (EAO) (Décrets d'exemption) – These orders allow for the exclusion of person(s) or position(s) or class of persons or positions from the application of some or all of the provisions of the *Public Service Employment Act* (PSEA), where the Public Service Commission (PSC) decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the PSEA or any of its provisions. An EAO requires the approval of the Governor in Council, and is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how the excluded position(s) or person(s) are to be dealt with.

Executive Group (Groupe de la direction) – An occupational group providing leadership to the public service. It consists of five levels (EX-1 to EX-5).

External appointment process (Processus de nomination externe) – A process for making one or more appointments in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

Fairness (Justice) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that decisions be made objectively and free from political influence and personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons; and persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.

Fiscal year (Exercice financier) – April 1 to March 31, for the federal public service.

Follow-up audits (Vérifications de suivi) – As a result of its audits, the Public Service Commission (PSC) makes recommendations to departments and agencies for improvement in their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations in which the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, it proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove those conditions.

Government-wide audits (Vérifications pangouvernementales) – Government-wide audits cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The Public Service Commission may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in organizations subject to the *Public Service Employment Act*. They provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the federal public service.

Human resources planning (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future human resources needs and the objectives and strategies planned to meet these needs.

- Imperative appointment** (Nomination impérative) – The requirement that the person appointed to a bilingual position meet the language requirements of the position at the time of appointment.
- Indeterminate (permanent) employment** (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Employment of no fixed duration, whether part-time, full-time or seasonal.
- Informal discussion** (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.
- Internal appointment process** (Processus de nomination interne) – A process for making one or more appointments in which only persons employed in the public service may be considered.
- Inventory** (Répertoire) – A repository of persons who have responded to an advertisement and meet the registration condition(s); however, they are usually not yet assessed.
- Investigation** (Enquête) – An inquiry into concerns or allegations related to appointment processes or into allegations of improper political activities of employees.
- Language requirements of the position** (Exigences linguistiques du poste) – The designation of a public service position, by the deputy head, as bilingual or unilingual, according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.
- Members of visible minorities** (Membres des minorités visibles) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.
- Merit** (Mérite) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*. An appointment is made on the basis of merit when a person to be appointed meets the essential qualifications of the work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. Any current or future asset qualifications, operational requirements, and organizational needs as identified by the deputy head may also be considered.
- Merit criteria** (Critères de mérite) – For the purpose of determining merit for appointments made pursuant to the *Public Service Employment Act*, the four types of criteria are essential qualifications, asset qualifications, organizational needs and operational requirements.
- Monitoring and feedback** (Surveillance et rétroaction) – The Public Service Commission (PSC) monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices that could pose a risk to the integrity of the staffing system. This monitoring includes a wide range of activities, such as data analysis and review of complaints.

The PSC also monitors the performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities to assess the general state of the system. The PSC assesses their staffing performance and provides feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance and to provide feedback to delegated organizations. The SMAF sets out the PSC's expectations for a well-managed appointment system that respects the *Public Service Employment Act*.

National area of selection (NAOS) (Zone nationale de sélection – ZNS) – Refers to the use of a geographic criterion in an area of selection that includes persons residing in Canada and Canadian citizens residing abroad.

Non-advertised appointment process (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

Non-imperative appointment (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment. Individuals appointed as a result of a non-imperative appointment either meet the language requirements at the time of appointment, agree to attain the required level of language proficiency within two years of the date of appointment or are exempted from meeting the language requirements of the position on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity within two years of appointment.

Non-partisanship (Impartialité politique) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*, it is essential to a professional public service and responsible democratic government, and ensures that appointments and promotions to and within the public service are based on merit and free from political influence. It supports the capacity and willingness of employees to serve governments, regardless of political affiliation. It enables employees to provide objective policy advice and administer programs and services for Canadians in a politically impartial manner.

Notification (Notification) – The two-step requirement to provide, in writing, the name(s) of the person(s) being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being appointed or proposed, known as the Notification of Appointment or Proposal of Appointment, to persons in the area of selection who participated in an advertised internal appointment process and to all persons in the area of selection for a non-advertised internal process.

Occupational group (Groupe professionnel) – A grouping used for classification, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

Operational requirements (Exigences opérationnelles) – A merit criterion that relates to current or future requirements of the organization for the proper functioning of the work unit or the organization (such as work done on weekends, travel, shift work).

Organizational needs (Besoins organisationnels) – A merit criterion relating to current or future needs that could enhance the way in which the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of employment equity designated group members.

Organizations (Organisations) – In this report, the term «organizations» refers to federal government departments and agencies subject to all or part of the *Public Service Employment Act*.

Personal favouritism (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or to a candidate for employment in the public service.

Persons with disabilities (Personnes handicapées) – As defined by the *Employment Equity Act*, persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or who believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment. The definition includes persons whose functional limitations resulting from their impairment have been accommodated in their current job or workplace.

Political activity (Activité politique) – As defined by Part 7 of the *Public Service Employment Act*, political activity includes carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination as or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.

Political influence (Influence politique) – Interference in the appointment process, it could include, but is not limited to, interference by the office of a minister or a Member of Parliament.

Priority entitlement (Droit de priorité de nomination) – The right to be appointed to positions ahead of all other persons if the essential qualifications are met. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own organization, employees on leave of absence whose positions have been backfilled indeterminately or their replacements, and persons laid off, in that order) and six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (in no particular order: surplus employees appointed outside their own organization; employees who become disabled; members of the Canadian Forces who are medically released and members of the Royal Canadian Mounted Police who are medically discharged; employees on approved leave to relocate with their spouse or common-law partner; employees with entitlement to

be reinstated to their former group/level; and surviving spouses or common-law partners of employees, members of the Canadian Forces and members of the Royal Canadian Mounted Police whose death is attributable to the performance of duties).

Priority Information Management System (PIMS) (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The Public Service Commission's Web-based tool that helps to ensure that entitlements to a priority in appointment are observed, as mandated by the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Employment Regulations*.

Priority person (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. To be appointed, the person must meet the essential qualifications of the position.

Public service (Fonction publique) – As defined by the *Public Service Employment Act*, the positions in or under the departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act* (FAA), the organizations named in Schedule IV to the FAA and the separate agencies named in Schedule V to the FAA.

Public Service Staffing Tribunal (PSST) (Tribunal de la dotation de la fonction publique –TD FP) – An independent, quasi-judicial body established under the *Public Service Employment Act*, its mandate is to deal with complaints related to internal appointments, selection for lay-off, implementation of corrective measures ordered by the Tribunal and revocation of appointments. The Tribunal conducts hearings and provides mediation services in order to resolve these complaints.

Recruitment (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

Representativeness (Représentativité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that appointment processes be conducted without bias and do not create systemic barriers to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Resourcing (Ressourcement) – External and internal appointment activities.

Second language evaluation (SLE) (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the Public Service Commission to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess the applicants' ability to read, write and speak and understand their second official language in a work context.

Specified term employment (Emploi pour une durée déterminée) – Employment of a fixed duration, whether full-time or part-time.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF sets out expectations for a well-managed appointment system that enables ongoing monitoring of delegated authorities and reporting to the Public Service Commission. It serves as the basis for measuring key success factors, the achievement of results and respect for the appointment values.

Studies (Études) – Studies are conducted to enhance understanding of the staffing system, draw attention to potential staffing issues, and to identify lessons learned and good practices. Since they address issues that need clarification or are of particular interest to Parliament and the public, studies are largely exploratory in nature, bringing together a range of methodologies to explore these topics. While normally more descriptive than audits, studies can both provide guidance to other oversight functions on ways to assess these topics in the future and help improve policies on appointment processes related to these topics.

Sub-delegated manager (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has sub-delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities that have been delegated to the deputy head by the Public Service Commission.

Tenure (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

Transparency (Transparence) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that information about strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner.

Women (Femmes) – An employment equity designated group under the *Employment Equity Act*.

Zone de sélection (Area of selection) – (Critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire les postulants pour être admissibles à un processus de nomination (voir *Zone nationale de sélection*)).

Zone nationale de sélection – ZNS (National area of selection – NAOS) – Vise l'utilisation d'un critère géographique dans une zone de sélection qui englobe les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Transparence (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques soient communiqués ouvertement et en temps opportun.

Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFP (Public Service Staffing Tribunal – PST) – Il s'agit d'un organisme indépendant et quasi judiciaire, créé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce tribunal a pour mandat d'instruire les plaintes liées aux nominations internes, à la décision de mettre en disponibilité un fonctionnaire, à la mise en application de mesures correctives qu'il a ordonnées et à la révocation de nominations. Le Tribunal tient des audiences et offre des services de médiation en vue du règlement des plaintes.

Vérification (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Vérifications d'entités (Entity audits) – Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la Commission de la fonction publique (CCFP). Dans ses rapports de vérification, la CCFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes décelés.

Vérifications de suivi (Follow-up audits) – À la suite de ses vérifications, la Commission de la fonction publique (CCFP) présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CCFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

Vérifications pangouvernementales (Government-wide audits) – Les vérifications pangouvernementales portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la Commission de la fonction publique peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organismes. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour être nommée.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que chaque organisation assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* transmet à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelle de l'organisation; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.

Recrutement (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – Ensemble des candidatures reçues en réponse à une annonce, qui remplissent les conditions d'inscription mais qui, généralement, n'ont pas encore été évaluées.

Représentativité (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les processus de nomination soient menés objectivement et ne créent pas d'obstacles systémiques, de sorte que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – Activités liées aux nominations externes et internes.

Surveillance et rétroaction (Monitoring and feedback) – La Commission de la fonction publique (CFP) surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données et l'examen de plaintes.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue leur rendement en dotation et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux, de manière à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – Outil électronique de la Commission de la fonction publique qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Obstacle (Barrier) – Politiques, pratiques, procédures, ou obstacles physiques qui entravent l'accès des personnes issues de groupes désignés, ou de personnes protégées par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, aux possibilités d'emploi offertes dans la fonction publique fédérale, ou qui les excluent.

Organisations (Organizations) – Au fin du présent rapport, le terme « organisations » renvoie aux ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – Personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuel.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d'une occasion d'emploi à laquelle elles peuvent postuler.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus, visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l'extérieur.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail pour le présent ou l'avenir.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation (Assessment accommodations) – Changements ou modifications apportés à la procédure d'évaluation, au format ou au contenu de l'évaluation pour éliminer les obstacles résultant de motifs de distinction illicites aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*; elles ne modifient pas la nature ou le niveau de la qualification qui est évaluée.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – Méthodes telles que des entrevues, des examens écrits, des vérifications de références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mutation (Deployment) – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une mutation ne constitue pas une nomination. Elle ne peut constituer une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant sa mutation.

Nomination (Appointment) – Mesure prise afin d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont basées sur le mérite et l'impartialité politique.

Nomination impérative (Imperative appointment) – Obligation de nommer une personne répondant aux exigences linguistiques d'un poste bilingue au moment de la nomination. **Nomination intérimaire** (Acting appointment) – Nomination temporaire d'un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales, ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

Notification (Notification) – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer, par écrit, le nom de la ou des personnes dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne nommée ou dont on propose la nomination, soit une notification de nomination ou de proposition de nomination, aux personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection pour ce qui est d'un processus de nomination interne non annoncé.

Mesures correctives (Corrective action) – Mesures prises pour corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d'une personne faisant l'objet d'une nomination ou d'une proposition de nomination, ou pour rectifier une situation dans laquelle un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.

Mérite (Merit) – Il s'agit de l'une des valeurs fondamentales de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification supplémentaire constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin de l'organisation, pour le présent ou l'avenir, précisés par l'administrateur général, peuvent également être pris en considération.

Membres des minorités visibles (Members of visible minorities) – Aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy) – Ensemble de 11 lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination.

Justice (Fairness) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les décisions soient prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel; que les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un juste traitement des personnes; et que dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAl) – Document officiel par lequel la Commission de la fonction publique délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. L'IDRN détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Influence politique (Political influence) – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

Impartialité politique (Non-partisanship) – Une des valeurs fondamentales de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui vise à appuyer une fonction publique professionnelle et une institution démocratique responsable, tout en donnant l'assurance que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont axées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Elle appuie la capacité et la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, sans égard à leur affiliation politique. Elle permet aux fonctionnaires de formuler des conseils stratégiques objectifs, et d'administrer les programmes et services de façon politiquement impartiale, pour le compte des Canadiens.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – Critère de mérite lié aux exigences actuelles ou futures d'une organisation pour le bon fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation (p. ex. travail de fin de semaine, nécessité de voyager, travail par quarts).

Exigences relatives à l'évaluation (Assessment requirements) – Exigences énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique sur l'évaluation visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui possèdent les qualifications et qui répondent aux autres critères de mérite employés pour prendre la décision de nomination; ces exigences prévoient des bases solides pour effectuer des nominations fondées sur le mérite.

Favoritisme personnel (Personal favoritism) – Mesure ou conduite inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique.

Femmes (Women) – Groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
Fonction publique (Public service) – Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les postes qui sont compris dans les entités ci-après ou qui en relèvent : les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Fonctionnaire (Employee) – Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations. Les travailleurs à temps partiel et le personnel occasionnel ne sont pas des fonctionnaires. En ce qui concerne les activités politiques, ce terme s'étend aux personnes employées par les organismes suivants : Instituts de recherche en santé du Canada, Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Agence du revenu du Canada, Agence Parcs Canada, Office national du film et Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes qui lui ont été délégués par la Commission de la fonction publique.

Groupe de la direction (Executive Group) – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique; il comprend cinq niveaux (EX-1 à EX-5).
Groupe professionnel (Occupational group) – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes désignés (Designated groups) – Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. D'autres dispositions de la LEFP, comme l'exigence en matière de mérite et l'admissibilité aux processus de nomination interne, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – Emploi, à temps partiel ou à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – Enquête portant sur des préoccupations ou allégations liées aux processus de nomination ou sur des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires.

Études (Studies) – Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre l'accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les leçons retenues et les bonnes pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population, elles sont essentiellement exploratoires et font appel à des méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus descriptives que les vérifications, les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon d'évaluer ces questions à l'avenir et d'améliorer les lignes directrices régissant le processus de nomination.

Évaluation de langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – Tests linguistiques utilisés par la Commission de la fonction publique pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à lire, à écrire, à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la Commission de la fonction publique (CFP) permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – Du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

la production de rapports pour la Commission de la fonction publique. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – Groupe, sous-groupe (le cas échéant) et niveau professionnels attribués à une personne ou à un poste.

Critères de mérite (Merit criteria) – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Décrets d'exemption (Exclusion Approval Orders – EAO) – Permet l'exemption de personnes, de postes, ou d'une catégorie de personnes ou de postes, de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LFP) lorsque la Commission de la fonction publique (CFP) estime que l'application de la LFP ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable, ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption exige l'approbation du gouverneur en conseil et est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – Possibilité offerte à une personne qui n'a pas été retenue dans un processus de nomination interne, de discuter de façon informelle de la décision, avant que la nomination ne soit effectuée.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque si les qualifications essentielles sont satisfaites. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé dont le poste a été doté par un remplaçant pour une période indéterminée ou son remplaçant, et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommé à l'extérieur de son organisation, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes libéré pour des raisons médicales et membre de la Gendarmerie royale du Canada renvoyé pour des raisons médicales, fonctionnaire en congé autorisé en raison de la réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait, fonctionnaire bénéficiant d'une priorité de réintégration à son groupe et niveau d'origine et les époux ou conjoints de fait survivants de fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes et des membres de la Gendarmerie royale du Canada dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions).

Durée d'emploi (Tenure) – Période pour laquelle une personne est embauchée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours ouvrables, exception faite du Bureau du directeur général des élections où,

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – Utilisation inappropriée intentionnelle d'un pouvoir. L'abus de pouvoir inclut la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les personnes de partout au pays aient la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

Activité politique (Political activity) – Aux termes de la partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale, provinciale, territoriale ou municipale, ou de tenter de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – Mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant, ou prendre en charge un projet spécial. Il s'agit d'une mesure administrative qui n'est pas une nomination, ni une mutation. L'affectation ne peut pas constituer une promotion, ni prolonger une période d'emploi. Le fonctionnaire en affectation demeure le titulaire de son poste d'attache.

Autochtones (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – Critère de mérite lié aux besoins actuels ou futurs qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels peuvent comprendre l'examen de la candidature de membres de groupes désignés.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – Instruments de politique liés aux lignes directrices en matière de nomination, à la délégation et à la responsabilisation, qui définissent les attentes de la Commission de la fonction publique envers les administrateurs généraux en matière d'élaboration de systèmes de dotation, afin que ceux-ci soient conformes aux exigences législatives et aux valeurs de dotation dans la fonction publique.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes pour un système de nomination bien géré, qui permet la surveillance continue des pouvoirs délégués et

Équipe de vérification

Vice-présidente, Direction générale de la vérification et des services de données
Elizabeth Murphy-Walsh

Directeur général, Direction de la vérification et des méthodes professionnelles
Yves Genest

Directrice
Ewa Ochmann

Gestionnaire
Manon LeBrun

Vérificateurs
Frantz Icart

Carol Laurin
Anaccona Lopez
Renée-Anne Ouellet
Chantal Séguin
François St-Louis

Spécialiste fonctionnel
Paul Pilon

Tableau 6 : Information sur la population et l'échantillon

Organisation	Population		Échantillon		
	SIADM et notifications de nomination	Liste fournie par l'organisation	Nominations découlant des processus de dotation collective	Nominations subsequentes annoncées decoulant des processus individuels	Nominations subsequentes non annoncées decoulant d'un autre processus
Patrimoine canadien	244 (53 processus)	3	44 (10 processus)	7	3
Agence canadienne de developpement international	219 (40 processus)	1	34 (7 processus)	10	1
Citoyenneté et Immigration Canada	576 (91 processus)	31	48 (10 processus)	10	10
Statistique Canada	885 (85 processus)	1	40 (9 processus)	9	1
Total	1924 (269 processus)	36	166 (36 processus)	36	15

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Population et échantillon des processus de nomination

L'échantillon représentatif de 36 processus de dotation collective et de 36 nominations subsequentes annoncées decoulant des processus de nomination individuel a permis d'effectuer une comparaison de ces deux catégories de nominations pour les quatre organisations confondues. En supposant que le taux de dérogation soit de 20 % ou moins, on peut s'attendre à un intervalle de confiance d'au plus 10 % et à un niveau de confiance de 90 % pour les échantillons de processus. Il est donc possible d'émettre une opinion sans réserve pour les constatations de la vérification.

Les nominations subsequentes non annoncées decoulant d'un autre processus, pour lesquelles un examen exhaustif a été réalisé dans 3 organisations sur 4 – en plus d'un échantillon choisi de façon aléatoire pour l'autre organisation – n'ont pas permis d'appliquer les résultats à d'autres nominations subsequentes non annoncées.

Résumé de l'échantillonnage

Nous nous attendons à ce que les nominations et processus de nomination respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité, ainsi que les exigences de la LEPF, le Cadre de nomination de la CFP et les autres autorisations en vigueur.

Critères de vérification

- Examen de l'information figurant dans Publiservice en vue de déterminer les circonstances donnant lieu à des processus de nominations multiples;
 - Examen de documents provenant de diverses sources, notamment les plans et politiques en matière de RH, et l'examen des processus de nomination.
- Par ailleurs, certaines nominations font l'objet d'un examen plus approfondi par la Direction générale des enquêtes de la CFP ou par l'administrateur général, qui pourront déterminer les mesures supplémentaires à adopter, le cas échéant, par l'organisation ou la CFP.

Les processus de nomination qui ont donné lieu à plus d'une nomination, selon l'information recueillie dans le Système d'information sur les activités de dotation ministérielle (SIADM) de la CFP et dans les notifications de nomination affichées sur Publiservice (site Web interne du gouvernement du Canada), ont servi de cadre d'échantillonnage pour la sélection des nominations découlant de processus de dotation collective et des nominations subséquentes annoncées dérivant d'un processus de nomination individuel. Étant donné que les nominations subséquentes non annoncées effectuées au terme d'un autre processus se voient associer un numéro de processus différent, elles ne peuvent être relevées ni dans le SIADM ni dans les notifications de nomination. Par conséquent, chacune des quatre organisations a fourni une liste qui a servi de cadre d'échantillonnage pour ces nominations. Voir le **tableau 6**.

Les processus de dotation collective peuvent donner lieu à plusieurs nominations. L'examen des processus de dotation collective consistait à déterminer si le processus respectait les critères de vérification. Le nombre minimal de nominations examinées pour ces processus était de cinq, selon le cas, pour qu'il soit possible d'établir des résultats représentatifs et de formuler une conclusion s'appliquant à l'ensemble du processus. Les cinq nominations examinées ont été choisies de façon aléatoire à partir de toutes les nominations effectuées au moyen du processus de nomination. Les processus de nomination annoncés individuels peuvent aussi donner lieu à plusieurs nominations subséquentes. Toutefois, l'objet de l'examen de ces nominations était de formuler des conclusions au regard des critères de vérification pour la nomination elle-même, et non pour le processus. Une nomination a été choisie de façon aléatoire parmi l'ensemble des nominations subséquentes (la nomination initiale effectuée au terme du processus de nomination individuel a été exclue).

À propos de la vérification

Objectif

L'objectif de la vérification était de déterminer si les processus de dotation collective et les nominations qui en découlent étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CCFP), aux politiques organisationnelles connexes de même qu'aux autres autorisations en vigueur.

En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de définir les caractéristiques des différents types de dotation collective utilisées dans la fonction publique fédérale, d'établir la façon dont les organisations gèrent les processus de dotation collective et de relever les pratiques dignes de mention.

Portée et méthodologie

La vérification portait sur les processus de dotation collective de quatre organisations pour la période du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009.

Les organisations ont été choisies en fonction des critères suivants : elles devaient avoir une masse critique quant au nombre de processus donnant lieu à des nominations multiples; il devait y avoir des pratiques variées d'une organisation à l'autre selon leurs rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation; et elles devaient être de taille moyenne ou de grande taille (chacune de ces catégories devant être représentée). Les organisations de petite et de très petite taille sont à l'origine de moins de 1 % de tous les processus donnant lieu à des nominations multiples au sein de la fonction publique. Par conséquent, elles ont été exclues de la portée de la vérification. Les organisations choisies sont assujetties à la LEFP.

Au terme du processus de sélection susmentionné, les organisations suivantes ont été choisies pour la vérification :

- Patrimoine canadien;
- Agence canadienne de développement international;
- Citoyenneté et Immigration Canada;
- Statistique Canada.

Pour atteindre ses objectifs, la vérification a eu recours à de multiples sources de données incluant :
■ Entrevues avec divers intervenants clés, notamment les représentants suivants de chacune des organisations : le directeur général des ressources humaines (RH), les intervenants en RH responsables de la dotation collective et les gestionnaires subdélégués ayant participé aux processus de dotation collective;

74.

La Commission de la fonction publique (CFP) donne une large définition de la dotation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux) ». La dotation collective est désormais couramment utilisée à la fonction publique fédérale. Comme le souligne le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, on estime que « 31 % des processus de dotation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotation collective. »

75.

Les processus de dotation collective peuvent augmenter l'efficacité des processus de dotation. La vérification a permis de dégager des facteurs clés de succès au chapitre des processus de dotation collective, notamment la planification, l'engagement de la direction et la communication. Ces éléments comptent pour beaucoup, étant donné l'ampleur des ressources humaines et financières consacrées à la dotation collective, de même que le temps investi par les membres des comités de sélection participant à des processus de dotation collective d'envergure.

76.

Selon les résultats de la vérification, le mérite est généralement respecté dans les nominations découlant de processus de dotation collective, y compris dans les nominations subséquentes effectuées au terme d'un autre processus. Toutefois, la justification de la décision de nomination représente un défi pour certains gestionnaires. Des questions concernant le respect des valeurs directrices, comme la transparence des annonces visant la création d'un bassin, ont également été soulevées.

77.

Les organisations visées par la vérification étaient unanimes à croire que la durée des processus de dotation était problématique. Toutefois, dans presque tous les processus de nomination collective examinés, le nombre de personnes nommées était égal ou supérieur au nombre de nominations prévues, de sorte qu'une personne a été nommée à chacun des postes à doter.

78.

Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents. En effet, le temps consacré par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus de dotation collective, peut paraître important; tandis qu'il est relativement court pour un autre gestionnaire qui ferait une nomination à partir des bassins existants. Il peut falloir six fois moins de temps à un gestionnaire de choisir un candidat inscrit dans un bassin que de mener un processus de dotation individuel.

79.

L'examen des dossiers de nomination a permis de constater que, dans l'un des processus de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes désignés. En outre, dans de nombreux processus de nomination, l'équité en matière d'emploi était définie comme un besoin organisationnel. Par ailleurs, pour certaines nominations découlant d'un processus de dotation collective, ce critère a été pris en compte dans la décision de nomination.

¹⁰ Il est possible, dans le cadre d'un processus de nomination individuel, que des personnes n'aient pas postulé un emploi dans un autre secteur; toutefois, ces personnes sont touchées par la décision de nommer une personne dans leur secteur à partir d'un bassin.

73. Par ailleurs, pour les nominations subséquentes internes non annoncées découlant d'un autre processus, nous nous attendions à ce qu'une notification de nomination soit transmise à toutes les personnes touchées par la décision de nomination. Cette exigence a été respectée dans toutes les nominations internes non annoncées.

72. Pour les nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus interne de nomination individuel, aux fins des recours, nous nous attendions à ce qu'une notification de la nomination soit communiquée aux candidats de la zone de sélection qui avaient participé au processus initial. Cette exigence a été respectée dans presque toutes les nominations internes annoncées. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une exigence actuelle de la CFP, la vérification a permis de constater que la zone de sélection ne comprenait pas toutes les personnes touchées par les décisions de nominations internes¹⁰.

L'une des organisations a mené un processus de dotation collective qui prévoyait la dotation du poste X. Un candidat qui occupait ce poste à titre intérimaire a postulé, mais il n'a pas été jugé qualifié dans le cadre du processus de dotation collective. Une liste de plus de 30 candidats qualifiés a été établie au terme du processus. Même si le bassin de candidats qualifiés était toujours en vigueur, l'organisation a nommé de façon non annoncée le candidat concerné au poste X à la lumière des résultats d'un autre processus visant un poste des mêmes groupe et niveau, mais assorti de qualifications essentielles différentes et situé dans un autre secteur de l'organisation. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique courante, elle illustre les difficultés qui pourraient survenir quant au respect des valeurs au cours des processus de dotation collective.

71. La vérification a également permis de constater des cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière qui auraient pu accorder un avantage indu ou un traitement préférentiel à la personne nommée. Des pratiques de ce type ont été observées dans 3 des 36 nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus de nomination individuel et dans 3 des 15 nominations subséquentes non annoncées découlant d'un autre processus.

celui qui avait été annoncé et pour lequel le bassin avait été créé. Par exemple, le poste était aux mêmes groupe et niveau, mais les fonctions du poste étaient différentes et auraient vraisemblablement exigé l'établissement de qualifications essentielles distinctes, et la création d'un autre bassin de postulants.

67. Par ailleurs, la vérification a permis d'établir que, dans 3 % (1 des 36) des nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus individuel, la personne nommée ne semblait pas posséder une ou plusieurs qualifications essentielles ou autres critères de mérite appliqués à cette nomination.

Tableau 5 : Observations sur le mérite

Nombre de nominations subséquentes découlant d'un autre processus		Observations			
Non annoncées		Annoncées		Total des nominations vérifiées	
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	25 (69 %)	8 (53 %)	Le mérite n'a pas été démontré	Le mérite n'a pas été respecté
	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	10 (28 %)	7 (47 %)		Le mérite n'a pas été respecté
	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne répondait pas aux autres critères de mérite appliqués.	1 (3 %)	0 (0 %)		Le mérite n'a pas été respecté
		36 (100 %)	15 (100 %)		

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

68. Nous nous attendions à ce que la justification de la décision de nomination soit liée à l'énoncé des critères de mérite. Toutefois, 7 des 36 nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus de nomination individuel ne répondaient pas à cette exigence.

69. De plus, nous nous attendions à ce que les nominations et processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Dans 2 des 36 nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus de nomination individuel, l'annonce ne précisait pas qu'un bassin serait créé ni la façon dont il pourrait être utilisé. En outre, dans 34 des 36 nominations, l'information contenue dans l'annonce ne précisait pas clairement comment le bassin pourrait être utilisé. Par exemple, l'annonce comprenait un énoncé général indiquant qu'un bassin serait créé aux fins de la dotation de postes semblables, mais on ne précisait pas la façon dont le bassin serait utilisé, ni par quelle organisation il le serait.

70. Selon les résultats de la vérification, dans 2 des 36 nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus de nomination individuel et dans 3 des 15 nominations subséquentes non annoncées découlant d'un autre processus, le poste était différent de

Tableau 4 : Déclin de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi – minorités visibles

Organisation	Nombre total de candidats qualifiés (Q)	Nombre total de nominations (N)	Personnes qualifiées et inscrites dans un bassin		Nominations		Déclin
			Nbre	% (Q)	Nbre	% (N)	
Patrimoine canadien	179	94	9	5,03 %	6	6,38 %	-1,35 %
Agence canadienne de développement international	134	76	21	15,67 %	6	7,89 %	7,78 %
Citoyenneté et Immigration Canada	440	261	67	15,23 %	35	13,41 %	1,82 %
Statistique Canada	231	188	21	9,09 %	15	7,98 %	1,11 %
Total	984	619	118	11,99 %	62	10,02 %	1,98 %

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

Défis liés aux nominations subséquentes découlant des processus individuels

65. La vérification prévoyait également un examen des processus annoncés visant la dotation d'un seul poste qui se sont transformés en processus de dotation collective, par suite d'une nomination subséquente effectuée au terme du processus visé.

66. Nous nous attendions à ce que les nominations soient conformes à la LBFP et à ce que le mérite soit respecté. Dans 28 % (10 des 36) des nominations subséquentes annoncées découlant des processus de nomination individuels et dans 47 % (7 des 15) des nominations subséquentes non annoncées découlant d'un autre processus, il n'y avait pas suffisamment d'éléments de preuve démontrant que la personne nommée possédait l'ensemble des qualifications essentielles pour accomplir le travail. Voir le **tableau 5**.

L'une des organisations a effectué une nomination subséquente au terme d'un processus de nomination individuel annoncé, et établi un nouvel énoncé des critères de mérite correspondant au poste à doter. Selon les résultats de la vérification, les qualifications essentielles modifiées n'ont pas été évaluées.

61.

Il est considéré comme une bonne pratique de veiller à ce que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) soient représentés au sein des comités de sélection, à toutes les étapes de l'évaluation. L'une des organisations vérifiées assure la représentativité des membres des comités de sélection, lorsqu'elle tient des processus de dotation collective d'embauche. Selon les entrevues réalisées, les principes d'EE ont été intégrés aux processus de dotation collective, les besoins relatifs à l'EE font souvent partie des besoins organisationnels dans les annonces, et les gestionnaires d'embauche peuvent prendre des décisions de nomination fondées sur l'EE.

62.

L'examen des dossiers de nomination a permis de constater que, dans l'un des processus de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes désignés. En outre, dans 26 des 36 processus de nomination, l'EE a été indiquée comme un besoin organisationnel. La vérification a permis de constater que dans 3 des 166 nominations découlant des processus de dotation collective, le critère lié à l'EE a été pris en compte au moment de la décision de nomination.

63.

L'examen des dossiers des quatre organisations a permis de recueillir l'information suivante concernant la représentation des groupes visés par l'EE ainsi que son déclin à l'étape de la sélection de chaque processus⁹. Le déclin correspond à la différence entre le pourcentage de personnes des groupes visés par l'EE qui ont été jugées qualifiées et le pourcentage des personnes qui ont été nommées. Voir le **tableau 4**. Aux fins de la présente vérification, les femmes ne faisaient pas partie des groupes désignés. Par conséquent, le groupe de référence comprend à la fois les hommes et les femmes qui ne font pas partie des trois groupes suivants visés par l'EE, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

64.

La vérification a permis de constater qu'il n'y avait pas de déclin important (moins de 1 %) pour les Autochtones et les personnes handicapées au sein des quatre organisations vérifiées. Par ailleurs, l'une des organisations a nommé un plus fort pourcentage de membres issus des minorités visibles que celles qui avaient été jugées qualifiées dans cette catégorie, alors que, pour les trois autres, un déclin a été observé. Toutefois, le déclin de la représentation des minorités visibles n'est appréciable que dans l'une de ces trois organisations, pour laquelle les membres de minorités visibles représentent en moyenne 15,67 % des personnes jugées qualifiées, mais ne constituent toutefois que 7,89 % des personnes nommées, ce qui représente un déclin de 7,78 %. L'organisation a révélé que sa représentation globale pour ce groupe visé par l'EE surpasse leur disponibilité au sein de la population active.

⁹

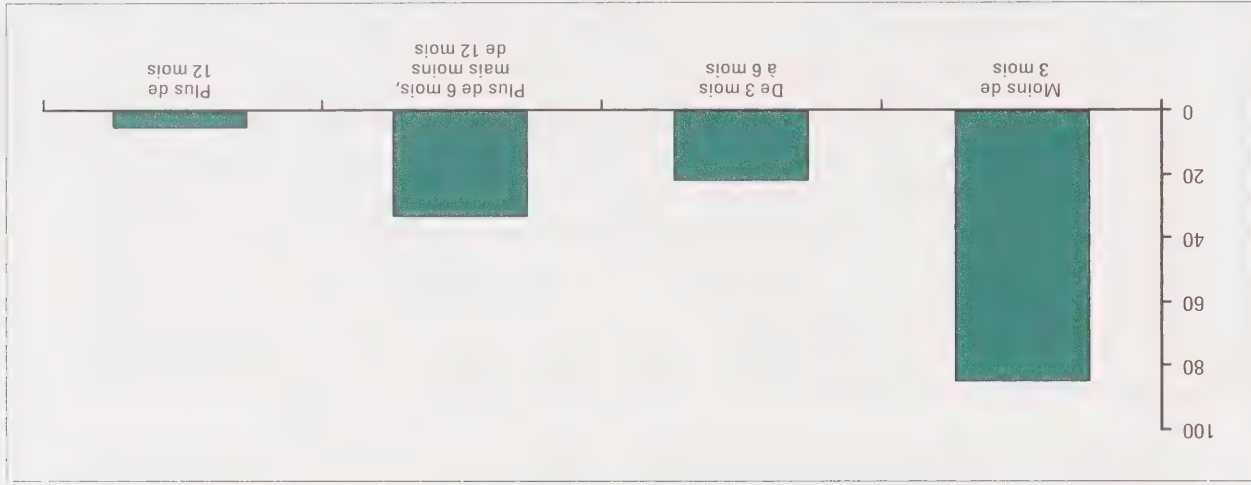
Cette information n'est pas nécessairement complète, puisque la déclaration volontaire n'est obligatoire que si la zone de sélection est restreinte aux groupes visés par l'EE dans le cadre des processus de nomination; par conséquent, cela pourrait donner lieu à une sous-estimation de la représentation des membres issus des groupes d'EE.

L'une des organisations a demandé une autorisation en matière de priorité pour doter huit postes de niveau CBC, par un processus de nomination impérative. Toutefois, ce processus a donné lieu à deux nominations impératives de niveau BB et à deux autres nominations non impératives de niveau BB, et ce, sans obtenir aucune autre autorisation en matière de priorité.

60.

Bien que les organisations aient respecté l'exigence d'obtenir une autorisation en matière de priorité avant la nomination dans plus de 87 % des cas, l'examen des renseignements de nominations découlant des processus de dotation collective indiquait que la période de temps qui s'est écoulée entre l'obtention de l'autorisation et la date de la nomination était, dans certains cas, relativement longue. Dans 38 des 166 nominations découlant d'un processus de dotation collective, cette période dépassait six mois et, dans certains cas, 12 mois. Voir la **pièce 3**. Or, pendant ce temps, d'autres bénéficiaires de priorité auraient pu s'ajouter à la liste de personnes à évaluer au regard des qualifications essentielles du poste. Par ailleurs, certaines organisations ont demandé plusieurs autorisations en matière de priorité, au début du processus et ont énoncé les exigences précises du poste, plus tard. Si les qualifications essentielles changent entre-temps, l'organisation doit obtenir une nouvelle autorisation. Cette exigence est définie dans le Guide sur l'administration des priorités de la CFP.

Pièce 3 : Écart entre l'obtention de l'autorisation en matière de priorité et la date de nomination



Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

constituant un atout peut permettre aux gestionnaires de tirer parti de la marge de manœuvre qu'offre la LEPF. Toutefois, certaines organisations estiment que la nature générique de l'énoncé des critères de mérite peut ajouter à la difficulté de trouver des personnes qualifiées pour des postes spécialisés ou techniques et, par conséquent, de prendre des décisions de nomination.

54. L'examen d'un échantillon, choisi de façon aléatoire, de processus de dotation collective démontre que, dans la plupart des processus, l'énoncé des critères de mérite comprenait des qualifications constituant un atout. En effet, parmi les 36 processus de dotation collective examinés, seulement trois d'entre eux ne contenaient aucune qualification constituant un atout dans leurs énoncés de critères de mérite. Toutefois, des 33 processus résultant en 152 nominations, 88 n'avaient pas tenu compte des qualifications constituant un atout pour rendre une décision de nomination.

55. Pour les nominations découlant des processus de dotation collective, nous nous attendions à ce que la justification de la décision de nomination soit liée à l'énoncé des critères de mérite.

56. Selon les entrevues réalisées et les dossiers de nomination examinés, la justification des décisions de nomination représente un défi pour certains gestionnaires d'embauche. Dans 17 des 166 nominations découlant d'un processus de dotation collective, la justification de la décision de nomination n'était pas liée à l'énoncé des critères de mérite. Dans certains cas, la décision de nomination était en grande partie fondée sur le fait que la personne avait occupé le poste par intérim et, par conséquent, la qualification d'emblée. Dans 28 autres cas, aucune justification n'avait été fournie à l'appui de la décision de nomination.

Risques pour les valeurs directrices

57. Nous nous attendions à ce que les nominations et les processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

58. Selon les résultats de la vérification, les pratiques utilisées dans 73 des 166 nominations découlant des processus de dotation collective n'établissaient pas que ces valeurs avaient été respectées. Dans 7 des 36 processus de dotation collective, l'annonce ne contenait pas suffisamment d'information pour les postulants; par exemple, rien n'indiquait la durée d'emploi des postes à doter.

59. La vérification a permis de constater quelques cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière qui auraient pu accorder un avantage indu ou un traitement préférentiel à la personne nommée. De telles pratiques ont été observées dans 4 des 166 nominations découlant des processus de dotation collective.

Durée des processus de dotation

48. Les gains d'efficience sont souvent à l'origine du recours à la dotation collective. La durée des processus de dotation constitue un facteur révélateur pour déterminer les gains réalisés. Aux fins de la présente vérification, la durée du processus de dotation collective renvoie au temps qui s'est écoulé entre la date de l'annonce et la date de la nomination, pour les processus externes, ou la date de la première notification, pour les processus internes. Les organisations visées par la vérification s'entendent pour dire que la durée des processus de dotation collective représentait pour elles un défi de taille, et ce, pour diverses raisons, notamment le nombre de candidatures à gérer et la disponibilité des membres des comités de sélection.

49. Selon le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, il faut en moyenne 24,7 semaines pour mener un processus de dotation collective alors qu'il faut 21,5 semaines pour un processus de nomination individuel. Il ne fait aucun doute que la durée du processus de dotation collective est plus longue (15 % plus de temps), par rapport aux processus de nomination individuels. Les personnes interviewées ont précisé que le processus de notification et les discussions informelles nécessitaient également un temps considérable et représentaient un défi de taille pour les processus de dotation collective. L'École de la fonction publique du Canada, qui a élaboré des outils d'apprentissage de la dotation collective – notamment le Guide des meilleures pratiques fondé sur les leçons retenues – a proposé de surmonter ces difficultés en procédant à des discussions informelles, tout au long du processus, et en veillant à ce que des documents complets d'évaluation soit produit pour faciliter les discussions.

51. À l'heure actuelle, la CFP s'emploie à élaborer un décret d'exemption visant les notifications. Ce décret permettrait de simplifier le processus de notification lorsque des personnes sont nommées à partir de bassins; par exemple, les personnes dont la candidature a déjà été retirée du bassin ne recevraient plus de notification lorsqu'une nomination est effectuée.

52. Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents. En effet, le temps consacré par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus de dotation collective, peut paraître considérable, tandis qu'il est relativement court pour un autre gestionnaire qui ferait une nomination à partir des bassins existants. La vérification de l'échantillon des nominations effectuées par les gestionnaires, directement à partir d'un bassin, a révélé qu'il fallait en moyenne 3,3 semaines pour doter des postes, (c.-à-d. six fois moins de temps que pour un processus de nomination individuel, selon le Rapport annuel 2009-2010).

Décision relative à la nomination

53. Les personnes interviewées ont affirmé qu'il était difficile d'établir un énoncé de critères de mérite correspondant aux besoins des divers postes visés par un processus de dotation collective. Selon le Guide des meilleures pratiques de l'École de la fonction publique du Canada, le fait d'insérer moins de qualifications essentielles et d'inclure des qualifications

Respect du mérite

44. Dans les processus de dotation collective, tout comme dans les processus de nomination individuels, les décisions de nomination doivent être fondées sur le mérite et être exemptes de toute influence politique. La personne nommée doit posséder toutes les qualifications essentielles en plus de satisfaire aux qualifications constituant un atout, aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels utilisés pour prendre la décision de nomination.
45. Nous nous attendons à ce que les nominations soient conformes à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et à ce que le mérite soit respecté. L'examen des dossiers de nomination a démontré que le mérite avait été respecté dans 70 % (116 des 166) des nominations. Voir le **tableau 3** pour un résumé des résultats de la vérification.

Tableau 3 : Observations sur le mérite

Observations		Nombre de nominations découlant des processus de dotation collective
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	116 (70 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	46 (28 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne répondait pas aux autres critères de mérite appliqués.	4 (2 %)
Total des nominations vérifiées		166 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

46. Pour les nominations découlant des processus de dotation collective, la vérification a indiqué que, dans 28 % (46 des 166) des nominations, le mérite n'avait pas été démontré; en effet, il n'y avait pas suffisamment d'éléments de preuve démontrant que la personne nommée possédait toutes les qualifications essentielles pour accomplir le travail. Dans de tels cas, soit que l'évaluation des qualifications était incomplète, soit qu'aucun document ne permettait de démontrer que le mérite avait été respecté.
47. Par ailleurs, la vérification a révélé que, dans 2 % (4 des 166) des nominations découlant des processus de dotation collective, la personne nommée ne semblait pas posséder l'une ou plusieurs des qualifications essentielles ou autres critères de mérite appliqués à cette nomination.

Statistique Canada offre aux postulants un bulletin les informant de l'état d'avancement du processus de dotation et leur fournissant des statistiques pour chacune des étapes du processus.

43. Selon les résultats de la vérification, la communication proactive et efficace est considérée comme étant une pratique digne de motion dans les initiatives de dotation collective. Les personnes interrogées ont également indiqué qu'une communication continue avec les postulants constituait un facteur clé de succès pour les processus de dotation collective d'envergure. Afin que les candidats sachent à quoi s'attendre, il convient de leur communiquer l'information suivante ou de la diffuser à un endroit où ils pourront la consulter : le nombre de postes disponibles; la durée de validité du bassin; l'objet du processus et ce à quoi il faut s'attendre aux diverses étapes du processus. Par exemple, on cite la tenue d'une séance d'information au début du processus pour informer les postulants des étapes à venir.
42. Les entrevues menées auprès des quatre organisations ont permis de constater que les membres des comités de sélection avaient reçu de la formation dans divers domaines, notamment sur la façon de mener des entrevues et des discussions informelles. Il s'agit là d'un élément essentiel si l'on veut comprendre et uniformiser l'application des méthodes de présélection et d'évaluation. Par ailleurs, plusieurs outils, tels que des gabarits pour le texte standard des annonces et pour la justification de la décision de nomination, des tableaux de gestion de projet et d'autres instruments très utiles, ont été élaborés pour faciliter les processus de dotation collective.
41. Compte tenu de l'engagement de la direction à l'égard de la planification intégrée des activités et des RH, Statistique Canada a décidé de privilégier l'utilisation de la dotation collective. L'organisation a établi un modèle de gouvernance qui est reflété dans ses pratiques de gestion des RH – y compris divers comités des RH, la responsabilisation de la direction et les stratégies de dotation fondées sur la planification des RH. L'engagement de la direction compte pour beaucoup, étant donné l'ampleur des ressources humaines et financières consacrées à la dotation collective de même que le temps investi par les membres des comités de sélection pour les processus de dotation collective d'envergure.
40. Les entrevues réalisées ont également indiqué que l'engagement de la direction, la formation de même que la communication et les outils constituaient eux aussi des facteurs absolument nécessaires au succès des processus de dotation collective.
39. Les nombreuses entrevues réalisées ont permis de dégager d'autres facteurs clés du succès; mentionnons des rôles et des responsabilités clairement définis, la planification des ressources, des délais réalistes, la compréhension de la gestion des bassins et l'engagement des comités de sélection. Quelle soit officielle ou non, la définition des rôles et des responsabilités est considérée comme étant essentielle au succès des processus de dotation collective.
- Autres facteurs de succès**

34.

Une analyse de l'échantillon des processus de dotation collective a permis de constater que de nombreux bassins étaient devenus inactifs puisque, dans 25 des 36 processus examinés, le nombre de candidats jugés qualifiés et dont la candidature avait été placée dans un bassin dépassait le nombre de nominations. Cette situation s'est produite notamment parce que tous les candidats qualifiés sont automatiquement placés dans le bassin, peu importe le nombre de postes à doter.

Importance de la planification

35.

Selon les documents examinés pendant la vérification, la création de bassins pourrait permettre d'importants gains d'efficacité lors de la nomination de candidats qualifiés à de futurs postes vacants. Nous nous attendions à ce que les organisations disposent d'un plan indiquant leurs besoins en matière de RH et à ce qu'elles aient établi clairement comment les stratégies de dotation, notamment la dotation collective, pouvaient permettre de répondre à ces besoins.

36.

La plupart des personnes interviewées ont indiqué que la planification constituait un facteur clé du succès pour les processus de dotation collective. Toutefois, un examen des plans de RH et des stratégies de dotation des quatre organisations visées par la vérification a révélé une différence dans le niveau de planification des RH pour les processus de dotation collective. Seule Statistique Canada avait établi un lien clair entre les écarts en matière de RH mentionnés dans son plan et ses stratégies proposées de dotation collective pour les divers groupes et niveaux.

37.

La vérification a permis de constater diverses méthodes utilisées pour gérer les processus de dotation collective. Des quatre organisations visées par la vérification, une a mis sur pied une unité de dotation collective chargée de coordonner et de gérer la dotation collective. Une autre, qui approche la dotation collective d'un point de vue organisationnel, a consacré une équipe de projet distincte composée de gestionnaires opérationnels responsables de chacun de leurs processus de dotation collective. Une des organisations utilise une méthode axée sur la gestion de projet pour la dotation collective et a élaboré des outils connexes. Enfin, la dernière organisation utilise la dotation collective de façon ponctuelle.

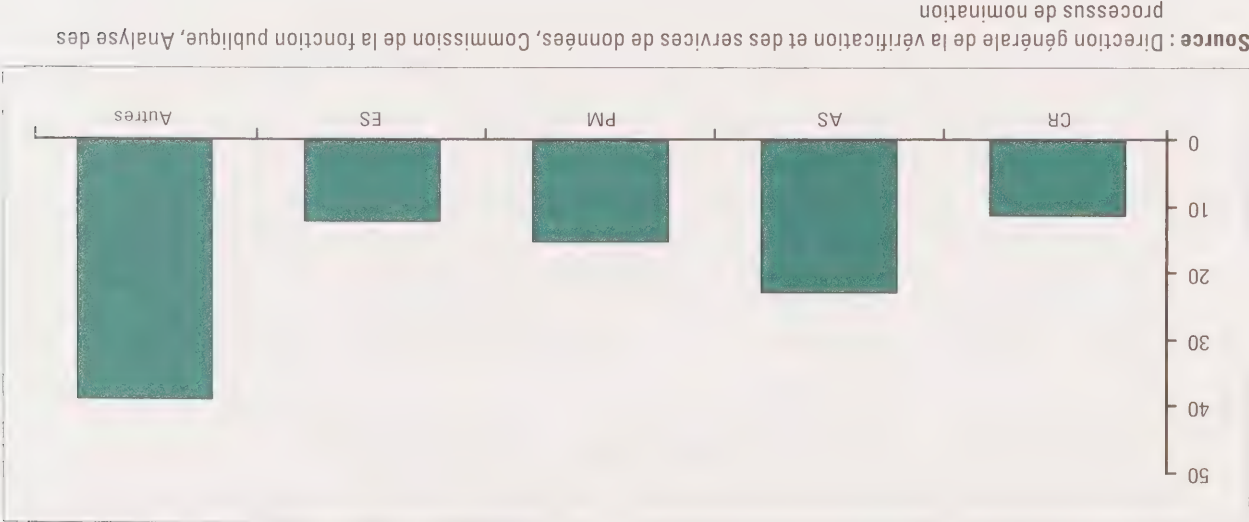
Nécessité d'adapter les méthodes aux besoins de l'organisation

Patrimoine canadien établit, pour chacun de ses processus de dotation collective, un protocole d'entente soulignant les rôles et les responsabilités, le chemin critique et le nombre de postes à doter. Citoyenneté et Immigration Canada a pour sa part dressé une liste de bassins actifs que tous les gestionnaires d'embauche peuvent consulter sur son site intranet.

38.

Le rôle des RH consiste à formuler des conseils, à élaborer des outils et à offrir du soutien aux clients, au besoin. Les RH ont également la responsabilité de renseigner les gestionnaires sur la disponibilité des bassins (qui, selon les personnes interviewées, sont généralement valides pendant un an) avant que ceux-ci entament un nouveau processus.

Pièce 2 : Fréquence des processus de dotation collective selon les divers groupes professionnels



Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Analyse des processus de nomination

32. Selon une estimation fondée sur la totalité des renseignements sur les nominations provenant du SIADM pour l'exercice financier 2008-2009, 41 % des nominations effectuées par les organisations de grande taille résultent de processus qui ont chacun donné lieu à plus d'une nomination. Il peut s'agir de nominations découlant de processus de dotation collective et de nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus de nomination individuel. Pour les organisations de taille moyenne, ce pourcentage s'établit à 32 % alors qu'il se chiffre à 21 % pour les organisations de petite taille.

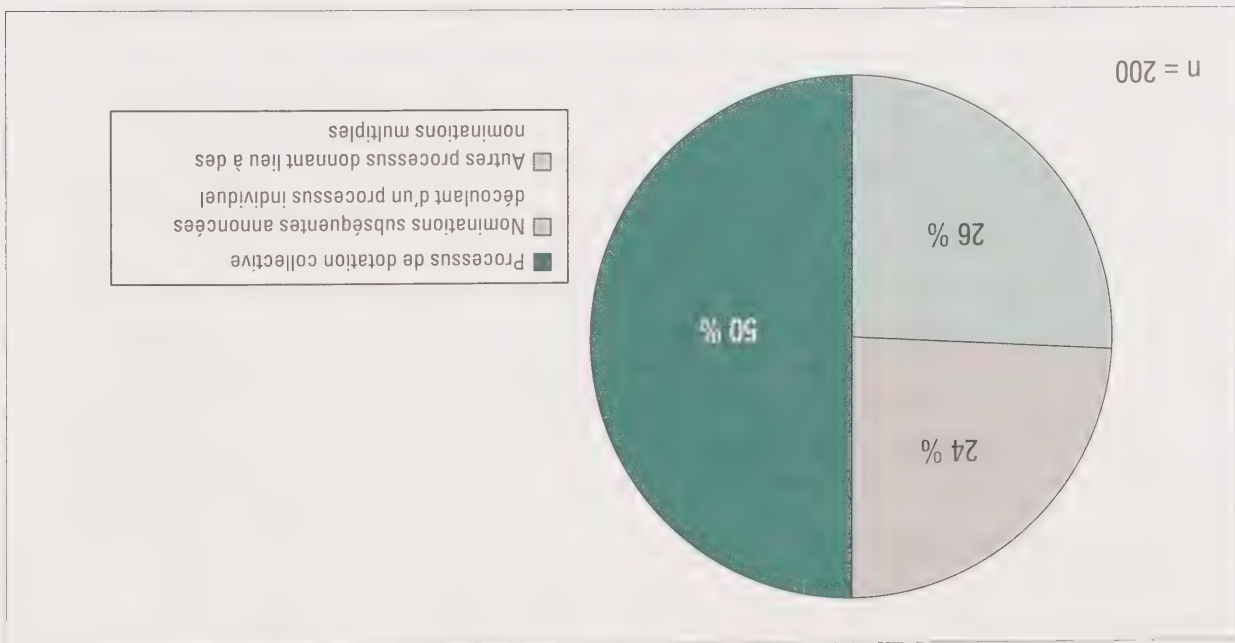
Facteurs clés du succès de la dotation collective

Degré de succès

33. Il peut être difficile de déterminer le succès obtenu au moyen des processus de dotation collective. Un des aspects du succès peut être le niveau de conformité des nominations résultant de ces processus; cet aspect sera examiné dans une autre section du présent rapport. Cependant, pour les besoins de la présente vérification, le processus de dotation collective est un succès si le nombre de personnes nommées était égal ou supérieur au nombre de postes annoncés. Ainsi, pour déterminer le degré de succès, il faut comparer le nombre de postes annoncés et le nombre de personnes nommées. Dans le cadre de cette vérification, le degré de succès des divers processus de dotation collective est très élevé. Dans 21 des 23 processus ayant annoncé plusieurs postes⁸, le nombre de personnes nommées était égal ou supérieur au nombre de nominations prévues, de sorte qu'une personne a été nommée à chacun des postes à doter.

⁸ Seuls 23 des 36 processus de dotation collective précisaient le nombre de postes disponibles, et ont donc pu servir à cette comparaison. Les autres indiquaient, par exemple, qu'il y avait divers postes à doter.

Pièce 1 : Circonstances pour la tenue de processus donnant lieu à des nominations multiples



Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Analyse des processus de nomination

30. Par ailleurs, l'analyse de 100 des 200 processus de nomination choisis de façon aléatoire à partir du SIADM a révélé que les processus de dotation collective servaient à doter en moyenne 4 postes; en fait, les nominations faites à partir de ces processus variaient de 2 à 29 postes.

31. Selon les informations fournies par les quatre organisations choisies, les processus de dotation collective sont le plus souvent utilisés pour la dotation de postes au niveau d'entrée et de postes de niveau intermédiaire assortis d'exigences similaires. L'analyse⁶ de 100 des 200 processus de nominations choisis aléatoirement indique que les processus de dotation collective servent généralement à doter des postes de divers groupes et niveaux. Plus de la moitié de ces processus visaient les quatre groupes professionnels suivants : 11 % – Commissions aux écritures et règlements (CR), 23 % – Services administratifs (AS), 15 % – Administration des programmes (PM) et 12 % – Économique, sociologie et statistiques (ES)⁷. Les autres processus concernaient 18 autres groupes professionnels qui représentaient chacun moins de 10 % du total. Voir la pièce 2.

⁶ Les 200 processus de nomination choisis aléatoirement comprenaient 100 processus de dotation collective, 53 nominations annoncées effectuées à partir de bassins et 47 processus qui n'étaient pas des processus de dotation collective ni liés à des bassins. Seuls les 100 processus de dotation collective ont été utilisés aux fins de cette analyse.

⁷ Depuis juin 2009, ce groupe s'appelle « Économique et services de sciences sociales »; il comprend les anciens groupes « Économique, sociologie et statistiques » et « Soutien des sciences sociales ».

28. Comme il est indiqué dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, «... selon les renseignements sur les processus de dotation internes tirés de Publiservice, en 2009-2010, les organisations ont continué d'accroître leur utilisation des processus de dotation collective. La CFP juge qu'environ 31 % des processus de dotation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotation collective. »

29. Afin d'établir un profil plus précis de la dotation collective et de définir les circonstances pouvant mener à des nominations multiples, nous avons procédé à une analyse de 200 processus de nomination internes choisis de façon aléatoire³ qui ont chacun donné lieu à plus d'une nomination. Cet échantillon a été choisi parmi l'ensemble des nominations effectuées à la fonction publique au cours de l'exercice financier 2008-2009, telles qu'elles ont été consignées dans le Système d'information sur les activités de dotation ministérielle (SIADM) de la CFP⁴. L'examen a démontré que, bien qu'il existe différentes raisons qui amènent une organisation à procéder à plusieurs nominations à partir d'un seul processus, la plupart des nominations de ce type ont été effectuées dans les deux circonstances suivantes : dans le cadre d'un processus de dotation collective annonçant plus d'un poste à doter dans divers secteurs; ou dans le cadre d'un processus annoncé visant la dotation d'un seul poste mais qui, en raison d'une nomination subséquente effectuée au terme du processus en question, est devenu un processus de dotation collective⁵. Diverses autres raisons ont également été observées dans le reste de l'échantillon, par exemple la reclassification d'employés d'un groupe professionnel à un autre. Toutefois, ces nominations ne sont pas considérées comme étant un processus de dotation collective. Voir la **pièce 1**.

3 Cet échantillon a été constitué à des fins d'analyse; il ne faut pas le confondre avec l'échantillon de 36 processus de dotation collective constitué pour la vérification.

4 Cette analyse ne tenait pas compte des processus de nomination externes; en effet, l'information à cet égard n'est pas disponible pour consultation sur le site *emplois.gc.ca* (site Web externe utilisé pour l'annonce des processus de la fonction publique). De plus, cette analyse ne tenait pas compte des nominations non annoncées effectuées à partir de bassins puisque, dans de tels cas, l'organisation utilise un numéro de processus différent.

5 Un processus individuel s'entend d'un processus qui annonce un seul poste à doter, mais au terme duquel un bassin peut être créé. Une nomination subséquente peut être effectuée à un autre poste au sein de la même organisation ou d'une autre organisation.

Définition de la dotation collective

23. Dans son Rapport annuel 2009-2010, la Commission de la fonction publique (CCFP) donne une large définition de la dotation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux) ». Il existe toutefois plusieurs définitions de cette notion dans la fonction publique fédérale. D'une part, la dotation collective pourrait être définie comme étant un processus qui nécessite une collaboration de la part d'un grand nombre de gestionnaires pour doter plusieurs postes. D'autre part, il serait aussi possible de considérer comme un processus de dotation collective tout processus annoncé visant la dotation d'un seul poste mais donnant lieu à une ou plusieurs nominations subséquentes.
24. La vérification a permis de confirmer que, bien que la définition de la dotation collective puisse varier, le résultat reste le même, un processus permettant de doter plusieurs postes similaires.
25. La CFP a fourni des précisions sur les processus de dotation collective. En effet, une lettre aux chefs des ressources humaines (RH) intitulée « Nominations annoncées et nominations non annoncées pour les processus de dotation collective » (08-02) a été diffusée en janvier 2008. La CFP y explique, en s'appuyant sur des exemples, comment annoncer les postes et déterminer si une nomination découle d'un tel processus doit être considérée comme étant annoncée ou non annoncée. Par exemple, « [...] les gestionnaires peuvent faire des nominations annoncées à partir d'un bassin de personnes qualifiées si l'annonce comprend de l'information indiquant clairement comment, par qui, et pour quel(s) groupe(s) professionnel(s) et/ou niveau(x) les résultats du processus de dotation collective peuvent être utilisés [...] Les gestionnaires peuvent faire des nominations dans les cas où l'information sur le poste, le niveau ou l'organisation n'a pas été incluse dans l'annonce. Mais dans ce cas, la nomination ou les nominations qui suivent sont toutefois considérées comme étant non annoncées. »

26. Selon l'examen des dossiers de nominations, les organisations ont déclaré de façon appropriée les nominations effectuées à partir des bassins comme étant des nominations annoncées ou non annoncées. Seuls trois cas ont été observés où le choix du processus de nomination ne respectait pas les critères des nominations annoncées découlant d'un bassin, et où la nomination aurait donc dû être considérée comme étant non annoncée.
27. Aux fins de la présente vérification, un processus de dotation collective est défini comme un processus de nomination faisant l'annonce de nombreux postes. Par ailleurs, une nomination subséquente soit annoncée ou non annoncée s'entend d'une nomination faite à partir d'un bassin découlant d'un autre processus individuel ou collectif.

21. La vérification portait également sur l'examen de 36 processus de dotation collective choisis de façon aléatoire (pour un total de 166 nominations examinées), 36 nominations subséquentes annoncées également choisies aléatoirement et découlant d'un processus de nomination individuel ainsi que 15 nominations subséquentes non annoncées découlant d'un autre processus² pour la période du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009. Les processus de nomination individuels qui, par suite d'une ou de plusieurs nominations subséquentes, sont devenus des processus de dotation collective étaient également visés par la vérification. Toutefois, étant donné que les processus de dotation collective ont pour objet de doter plusieurs postes tandis que les nominations subséquentes découlant d'un processus de nomination individuel visent à doter un seul poste, la méthode utilisée pour gérer les processus en question et les risques connexes peuvent varier. Par conséquent, les constatations sont présentées séparément. Voir le **tableau 2** pour obtenir plus de renseignements sur l'échantillonnage.

Tableau 2 : Nominations vérifiées (échantillon)

Type de processus	Nominations découlant de processus de dotation collective ¹	Nominations subséquentes annoncées découlant d'un processus individuel	Nominations subséquentes non annoncées découlant d'un autre processus	Totales des nominations
Interne	94 (21 processus)	27	13	134
Externe	72 (15 processus)	9	2	83
Total	166 (36 processus)	36	15	217

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

¹ Pour les processus de dotation collective, on a choisi aléatoirement et examiné cinq nominations de façon à pouvoir analyser le processus. Pour les nominations effectuées à partir de bassins, on a choisi aléatoirement et examiné une nomination subséquente de façon à pouvoir analyser non pas le processus, mais plutôt la nomination elle-même.

22. Pour plus de renseignements sur les objectifs et la méthodologie, voir la section intitulée **À propos de la vérification** à la fin du présent rapport.

² On a demandé aux organisations de fournir une liste de nominations non annoncées découlant d'autres processus. Or, trois des quatre organisations choisies n'avaient pas mené neuf processus non annoncés ou plus à partir desquels choisir de façon aléatoire des nominations constituant un échantillon représentatif; par conséquent, on a examiné l'ensemble des nominations non annoncées découlant d'autres processus auxquelles elles avaient procédé. Pour l'autre organisation, dix nominations non annoncées découlant d'autres processus ont été choisies aléatoirement.

16. Il existe de nombreuses similitudes entre les processus de nomination individuels et les processus de dotation collective. Les processus de dotation collective comportent notamment les mêmes étapes et points de décision que les autres processus de nomination. De plus, les processus de dotation collective et les nominations qui en découlent doivent, d'une part, être conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de même qu'aux autres dispositions législatives et, d'autre part, respecter les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs directrices, soit la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Toutefois, la dotation collective présente ses propres défis et risques ainsi que des possibilités uniques.

17. Cette vérification avait pour objectifs de relever les pratiques dignes de mention et de définir les risques de la dotation collective. Compte tenu de la vaste portée de la vérification, il a été déterminé qu'une vérification à l'échelle du gouvernement se prêterait bien à l'étude des diverses questions.

18. L'objectif de cette vérification était de déterminer si les processus de dotation collective et les nominations qui en découlent étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisationnelles connexes de même qu'aux autres autorisations en vigueur. En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de déterminer les caractéristiques des différents types de dotation collective, d'établir la façon dont les organisations gèrent les processus de dotation collective et de relever les pratiques dignes de mention.

Approche

19. La vérification portait sur les processus de dotation collective de quatre organisations, choisies en fonction des critères suivants : les organisations devaient avoir une masse critique quant au nombre de processus donnant lieu à des nominations multiples; il devait y avoir des pratiques variées d'une organisation à l'autre selon leur RMORCD et elles devaient être de taille moyenne ou de grande taille (chacune de ces catégories devant être représentée). Les quatre organisations suivantes ont donc été choisies : Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada et Statistique Canada.

20. Dans le cadre de la vérification, des entrevues ont été réalisées avec des partenaires de la CFP afin de cerner les principales questions entourant les processus de dotation collective. De plus, la CFP a mené des entrevues auprès des quatre organisations choisies et a examiné les nominations effectuées et les documents connexes afin de comprendre comment elles définissent et gèrent leurs processus de dotation collective.

13. Le Rapport annuel 2008-2009 de la Commission de la fonction publique (CCF) contient le passage suivant : « En travaillant ensemble, les gestionnaires peuvent se partager les coûts, les connaissances en matière de dotation et les outils d'évaluation. La dotation collective peut être particulièrement efficace pour doter divers postes semblables au niveau d'entrée [...] ou lorsqu'il faut attirer un grand nombre de personnes [...] ». Les processus de dotation collective permettent aux gestionnaires de créer, à partir d'un processus annoncé, un bassin de candidats dont ils pourront se servir pour procéder à des nominations.
14. Ainsi, en participant à des processus de dotation collective et en créant des bassins de candidats partiellement ou entièrement évalués, les gestionnaires peuvent trouver plus rapidement des personnes qualifiées. Comme l'indique le **tableau 1**, il peut s'avérer avantageux d'avoir recours à la dotation collective.

Tableau 1 : Raisons d'utiliser la dotation collective

Les processus de dotation collective offrent :	Les processus de dotation collective peuvent être avantageux quand :
<ul style="list-style-type: none">• La possibilité de doter plusieurs postes au moyen d'un seul processus, ce qui fait gagner du temps aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines et leur épargne du travail.• Une approche de gestion de projet liée à la planification organisationnelle.• Des occasions de mettre au point des outils et des processus communs.• Une réduction des pressions associées à des processus indépendants répétitifs.	<ul style="list-style-type: none">• Il y a dans les organisations des postes similaires où le taux de roulement est élevé.• Les bassins de recrutement pour ces postes s'épuisent avant la date d'expiration.• Des modifications aux activités opérationnelles exigent une augmentation importante des sources d'aptitudes et de compétences.• D'autres régions ou organisations ont des besoins de recrutement similaires.

Source : La dotation collective : Guide du gestionnaire, École de la fonction publique du Canada, avril 2008

15. Selon l'examen des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD)¹, les pratiques de dotation collective varient grandement d'une organisation à l'autre. Certaines organisations sont en train de mettre sur pied des unités de dotation collective responsables de gérer les processus de dotation collective d'envergure alors

¹ Étant donné que les versions les plus récentes des RMORCD n'étaient pas accessibles au moment de l'analyse, ce sont les résultats de l'année précédente qui ont été examinés.

Les organisations ont indiqué que la durée des processus de dotation collective représentait un défi énorme, et ce, pour plusieurs raisons notamment la gestion du nombre de candidatures et la disponibilité des membres des comités de sélection. Selon l'information contenue dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, les processus de dotation collective exigent 15 % plus de temps à réaliser que les processus individuels. Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents. En effet, le temps consacré par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus de dotation collective, peut paraître important; tandis qu'il est relativement court pour un autre gestionnaire qui ferait une nomination à partir des bassins existants. Il peut être six fois plus rapide pour un gestionnaire de choisir un candidat dans un bassin que de mener un processus de nomination individuel.

Dans la plupart des processus de dotation collective examinés, des qualifications constituant un atout figuraient dans l'énoncé des critères de mérite. Moins de la moitié des décisions de nomination faisaient état de ces qualifications constituant un atout. Toutefois, la vérification a permis de constater que la justification des décisions de nomination constituait un défi pour certains gestionnaires. Dans certains cas, la justification n'était pas liée à l'énoncé des critères de mérite.

Des questions concernant le respect des valeurs directrices ont été soulevées. Selon les résultats de la vérification, pour certaines nominations découlant d'un processus de dotation collective, l'annonce ne contenait pas suffisamment d'information pour les postulants; par exemple, la durée d'emploi du poste à doter n'était pas indiquée. Pour un grand nombre de nominations subséquentes découlant d'un processus individuel de nomination, l'annonce initiale ne précisait pas clairement comment le bassin pourrait être utilisé.

Selon l'examen des dossiers de nomination, dans quelques cas de nominations subséquentes découlant d'un autre processus, le poste n'était pas similaire à celui qui avait été annoncé.

L'examen des dossiers de nomination a indiqué que, dans le cadre d'un des processus de dotation collective, la zone de sélection avait été restreinte aux groupes désignés. En outre, dans de nombreux processus de nomination, l'équité en matière d'emploi avait été indiquée comme étant un besoin organisationnel. La vérification a permis de constater que peu de décisions de nomination découlant des processus de dotation collective faisaient état de ce critère.

1. La Commission de la fonction publique (CCFP) donne une définition relativement large de la notation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux) ». La notation collective est maintenant couramment utilisée à la fonction publique fédérale. Comme l'indique le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, on estime que « 31 % des processus de notation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de notation collective. »
2. La notation collective peut être avantageuse dans diverses situations, notamment lorsqu'il faut doter des postes dont le taux de roulement est élevé ou qui ont des exigences et compétences similaires. Les processus de notation collective permettent aux gestionnaires de créer, à partir d'un seul processus annoncé, un bassin de candidats dont ils pourront se servir pour procéder à des nominations.
3. L'objectif de cette vérification était de déterminer si les processus de notation collective et les nominations qui en découlent étaient conformes à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisationnelles connexes de même qu'aux autres autorisations en vigueur. En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de déterminer les caractéristiques des divers types de notation collective, d'établir la façon dont les organisations gèrent les processus de notation collective et de relever les pratiques dignes de mention.
4. La vérification portait sur quatre organisations, soit Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada et Statistique Canada.
5. Dans la majorité des processus de notation examinés et pour lesquels plus d'un poste avait été annoncé, l'organisation a réussi à nommer un candidat à chacun des postes à doter.
6. Les personnes interviewées, dans le cadre de la vérification, considèrent que la planification, des rôles et responsabilités clairement définis ainsi que l'engagement de la direction constituent des facteurs clés de succès dans les processus de notation collective. De plus, elles ont indiqué que le fait de définir des paramètres clairs pour la gestion de la notation collective, de façon officielle ou non, pourrait présenter de nombreux avantages, notamment l'attribution de ressources appropriées et l'établissement de délais réalistes, de même qu'aider les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines qui participent au processus à bien comprendre la gestion des bassins. Les outils, la formation et la communication sont également des facteurs clés de succès dans les processus de notation collective.
7. L'examen des dossiers de notation a permis de constater que, de façon générale, le mérite était tout aussi bien respecté dans le cadre des processus de notation collective que dans celui des nominations subséquentes annoncées ou non découlant d'autres processus de nomination.

Table des matières

Résumé	3
Introduction	5
Contexte	5
Objectifs de la vérification	6
Approche	6
Observations	8
Caractéristiques de la dotation collective	8
Définition de la dotation collective	8
Profil de la dotation collective	9
Facteurs clés du succès de la dotation collective	11
Degré de succès	11
Importance de la planification	12
Nécessité d'adapter les méthodes aux besoins de l'organisation	12
Autres facteurs de succès	13
Défis de la dotation collective	14
Respect du mérite	14
Durée des processus de dotation	15
Décision relative à la nomination	15
Risques pour les valeurs directrices	16
Équité en matière d'emploi	18
Défis liés aux nominations subséquentes découlant des processus individuels	19
Conclusion	22
À propos de la vérification	23
Glossaire	27

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés
conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification
de la Commission de la fonction publique du Canada.

Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective

Rapport de la

Commission de la fonction publique du Canada

Octobre 2010



Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web,
à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

N° de catalogue : SC3-151/2010
ISBN : 978-1-100-52397-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2010



Octobre 2010

**Rapport de la
Commission de la fonction publique du Canada
Vérification des nominations découlant
des processus de dotation collective**

